Wolfgang Fischer

Anpassungsmöglichkeiten der Organisationsstruktur einer Unternehmung

Mit einer Fallstudie aus einem Betrieb des Baugewerbes

1971

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41547205_0030

Anpassungsmöglichkeiten der Organisationsstruktur einer Unternehmung

Mit einer Fallstudie aus einem Betrieb des Baugewerbes

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines
DOKTORS DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN
beim Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann
Wolfgang Fischer
aus Lauenburg/Elbe

Hamburg 1972

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Vorsitzender des Fachbereiches: Prof. Dr. G. Krause-Junk

Referent: Prof. Dr. J. Häusler
Korreferent: Prof. Dr. G. Ollenburg

Tag der mündlichen Prüfung: 5. November 1971

Anpassungsmöglichkeiten der Organisationsstruktur einer Unternehmung
(Mit einer Fallstudie aus einem Betrieb des Baugewerbes)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
A. Grundlegung	7
I. Einführung	7
II. Begriffsabgrenzungen	9
1. Organisationsstruktur	9
2. Anpassung	14
III. Die Stellung des Anpassungsstrebens im Zielsystem der Unternehmung	20
IV. Gang der Untersuchung	26
B. Generell auf die Unternehmung einwirkende Faktoren	28
I. Endogene Faktoren	28
1. Veränderung des Produktionsumfanges	29
a) Wachstum	29
b) Schrumpfung	34
2. Veränderungen in der Finanzierungssphäre der Unternehmung	37
3. Änderungen im Zielsystem der Unternehmung	41
II. Exogene Faktoren	43
1. Veränderung der Marktsituation	44
a) Absatzmarkt	44
aa) Einfluß der Konjunktur	44
bb) Konjunktur-unabhängige Einflüsse	46
b) Beschaffungsmarkt	48
aa) Einfluß der Konjunktur	48
bb) Konjunktur-unabhängige Einflüsse	50
2. Gesetzliche Neuregelungen	51

Seite

C. Anpassungsmöglichkeiten der Organisation bei der Veränderung relevanter Einflußfaktoren 57

I. Wahrnehmung und Erfassung der Veränderungen durch die Unternehmung 57

II. Veränderungen der Stelleninhalte 65

1. Auswirkung der sich verändernden Faktoren auf die Stellen als Elemente der Organisation 65

a) Kennzeichnung der Stellen 65
b) Auswirkung der Veränderungen auf die Stelleninhalte 69

2. Anpassung durch Veränderung der Stelleninhalte 78

a) Möglichkeiten der Veränderung 78
aa) quantitative Veränderung 78
bb) qualitative Veränderung 84
b) Grenzen der Veränderung des Stelleninhaltes 87

III. Veränderung der Relationen der Organisationselemente 90

1. Wirkung der Veränderungen auf die Relationen der Elemente 90

a) Darstellung der Relationen der Elemente 90
b) Auswirkung der Veränderungen auf die Verkehrsbeziehungen 95

2. Anpassung durch Veränderung der Relationen der Elemente 99

a) Möglichkeiten der Veränderung 99
aa) gegenüber endogenen Faktoren 99
bb) gegenüber exogenen Faktoren 101
b) Grenzen der Anpassung der Relationen der Elemente 106

IV. Anpassung der Organisation durch Veränderung des Gesamtsystems 108

1. Ursachen für die Notwendigkeit einer Anpassung der Struktur 108

2. Systemveränderung und Unternehmungsstabilität 116

3. Erweiterung des Gesamtsystems 120

4. Verdichtung des Gesamtsystems 131

V. Widerstände bei der Anpassung der Organisation 135

Seite

1. Ursachen der Anpassungswiderstände 135

a) Probleme bei der Anpassung der Stelleninhalte 135

b) Widerstände bei der Anpassung der Relationen der Elemente 137

c) Anpassungswiderstände bei der Umstrukturierung des Gesamtsystems 138

2. Maßnahmen gegenüber Anpassungswiderständen 140

3. Begrenzende Faktoren für die Beseitigung von Anpassungswiderständen 142

D. Untersuchung der getroffenen Anpassungsmaßnahmen in der Organisation der betrachteten Bauunternehmung 144

I. Der Baugewerbebetrieb 144

II. Die Entwicklung der Unternehmung seit 1945 150

1. Einflußfaktoren auf die Unternehmung 150

2. Entwicklung der Unternehmungsorganisation 158

III. Anpassungsmaßnahmen der betrachteten Bauunternehmung 166

1. Veränderung des Stelleninhaltes 166

2. Veränderung der Relationen der Elemente 169

3. Veränderung des Gesamtsystems 171

IV. Aufgetretene Anpassungswiderstände 178

V. Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der betrachteten Organisation sowie die sich daraus ergebenden Rationalisierungsansätze 179

E. Versuch einer Bewertung 182

Literaturverzeichnis 185

A. Grundlegung

I. Einführung

Starke Veränderungen, die sich auf den verschiedensten Gebieten des wirtschaftlichen Lebens in den letzten dreißig Jahren vollzogen haben, beeinflußten die Unternehmungen in starkem Maße. Die grundlegenden Strukturwandlungen, die sich in der Wirtschaft ergaben, zwangen die einzelnen Unternehmungen zu Anpassungsmaßnahmen, um nicht aus dem Wirtschaftsprozeß ausscheiden zu müssen.

Nach einer Periode des wirtschaftlichen Chaos durch die Folgen des zweiten Weltkrieges ergab sich in der Zeit des Wiederaufbaus auch für viele kleine Unternehmungen die Chance, über ihren begrenzten Umfang hinaus zu wachsen und mit anhaltendem Wachstum der Gesamtwirtschaft ihren Unternehmungsumfang in größere Dimensionen auszuweiten. Handwerksbetriebe, die bereits während des Krieges durch staatliche Aufträge ihre Kapazitäten aufstocken konnten, hatten - sofern sie der Zerstörung entgangen waren - die Möglichkeit, im Prozeß des Wiederaufbaus ihre Marktpositionen in entscheidendem Maße zu verbessern und - auch durch Diversifikationen in andere Märkte vordringend - in industrielle Größenordnungen vorzustoßen. Zusammen mit dem Hineinwachsen in größere Dimensionen verändern sich die Zielsetzungen von Unternehmungen, die Finanzierungssphäre muß den veränderten Bedürfnissen angepaßt werden und auch die Märkte, auf denen die Leistungen angeboten und die Produktionsfaktoren beschafft werden, müssen den veränderten Größenverhältnissen der handelnden Unternehmung entsprechend sein.

Produktionsfaktoren, Erzeugnisse, Aufgabenträger und die technischen Bedingungen des Produktionsprozesses müssen angepaßt werden.

Veränderungen dieser Faktoren wirken aber auch auf die Organisation einer Unternehmung, die sich nicht nur in permanenter Wechselbeziehung zu ihrer Umwelt befindet[1], sondern auch durch unternehmungsendogene Veränderungen, die durch das Verhalten der Organisationsteilnehmer entstehen, beeinflußt wird.

Die Organisation einer Unternehmung muß den veränderten Faktoren angepaßt werden. Es ist nicht möglich, die Aufgabenstellung eines industriellen Großbetriebes nach der gleichen Methode zu erfüllen wie ein kleiner Handwerksbetrieb es täte. Technische Veränderungen in den Produktionsprozessen allein sind nicht ausreichend, die Zusammenarbeit der Aufgabenträger in der Unternehmung muß ebenfalls den geanderten Verhältnissen entsprechend koordiniert werden und zwar mit Hilfe einer Organisation, die in ihrem Aufbau den veränderten Verhältnissen Rechnung trägt.

Die Dynamik des Wirtschaftslebens und die damit verbundenen Veränderungen erforderten aber auch nach Beendigung der Wiederaufbauphase ständige Anpassungsprozesse in den Unternehmungsorganisationen. Stellen und Abteilungen sowie ihre Beziehungen zueinander im Rahmen des Organisationssystems, müssen bei Veränderungen der Einflußfaktoren stets entsprechend verändert werden, um der Unternehmung auch bei den unterschiedlichsten Bedingungen eine wirtschaftliche Aufgabenerfüllung zu ermöglichen.

Es ist die Aufgabe dieser Arbeit, Beziehungen zwischen unterschiedlichen Einflußfaktoren und der Organisation einer Unternehmung aufzuzeigen sowie die daraus herrührenden Anpassungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten darzustellen.

---

1) Vgl. Häusler =Betriebsführung= 68

II. Begriffsabgrenzungen

1. Organisation

Unter dem Begriff "Organisation" lassen sich zwei Bestandteile zusammenfassen: Zunächst einmal wird hierunter die Tätigkeit des Organisierens verstanden, die in der Aufgabenanalyse und in der Aufgabensynthese besteht - der Koordination von Aufgaben, im Hinblick auf das für die Unternehmung gesetzte Ziel oder Zielsystem. Diese Tätigkeit, die sich mit der Strukturgebung der Unternehmung befaßt, steht am Anfang der Aufnahme des betrieblichen Leistungsprozesses.

Der zweite Bestandteil, der unter dem Begriff "Organisation" gefaßt wird, ist das Ergebnis dieser Tätigkeit. Dieses Ergebnis zeigt sich in Zuständen und Institutionen.

Die Aufgabe dieser Arbeit beinhaltet die Untersuchung einer Organisation (im zweiten Sinne) auf bestimmte Eigenschaften hin. Diese Untersuchung richtet sich auf eine bestehende Organisation, nicht die Tätigkeit des Organisierens wird untersucht, "die als konkrete Gestaltung des Betriebes als Ganzes"[1] verstanden werden kann, sondern der "Zustand des Zugeordnetseins von Aufgaben und Aufgabenträgern, ausgedrückt durch ein 'System von Regelungen'"[2], der als Ergebnis der Tätigkeiten entstand.

Wodurch ist diese Organisation gekennzeichnet? Es kann nach Kosiol[3] "das spezifische Merkmal der Organisation ... im Tatbestand der Struktur" erblickt werden. Dies gibt der Unternehmung ihre bestimmte Gestalt, entsprechend einem bestimmten Bauplan. Diese Gestalt - Organisation - einer Unternehmung, ihre Art der Struktur, ist in jedem Fall zweckgerichtet, wes-

---

1) Albach =Organisation, betriebliche= 111
2) Pankoke =Führungsorganisation= 17
3) Kosiol =Grundlagen= 18

halb sie sich auch abgrenzen läßt gegenüber "anorganischen und sonstigen Gefügebildungen und Strukturerscheinungen".[1] Das Wesen des Organisierens kann "als integrative Strukturierung von Ganzheiten (Gefügen)"[2] bezeichnet werden. Die integrative Strukturierung erfolgt auf das übergeordnete Ganze hin, auf die Erfüllung des Unternehmungsziels. Die Struktur enthält Elemente - die Stellen der Organisation -, die durch Eigenschaften, herrührend aus den Vorgängen der Aufgabenanalyse und -synthese, gekennzeichnet sind. Weiter stehen die Elemente aber auch in Beziehungen zueinander, die durch den Instanzenaufbau sowie durch die gemeinsame Aufgabenerfüllung begründet sind. Die Organisation einer Unternehmung kann daher als ein System begriffen werden. "Unter einem System wird ... eine Gesamtheit von geordneten Elementen verstanden. Diese Elemente haben Eigenschaften und sind durch Relationen verknüpft. Der Zusammenhang dieser Eigenschaften und Relationen kann als Struktur bezeichnet werden."[3] Präziser läßt sich die Organisation einer Unternehmung, die durch ihre Struktur gekennzeichnet ist, auch "als Beziehungssystem oder als Kombination solcher Teilsysteme beschreiben."[4] Dieses System, durch das die Organisation gekennzeichnet wird, steht jedoch nicht isoliert da. Die Unternehmung selbst steht in vielfältiger Verbindung zur Umwelt. Über ihre Grenzen hinaus gibt es wechselseitige Beziehungen mit der Umwelt, die auch auf die Unternehmungsorganisation wirken und die hierin ablaufenden Entscheidungsprozesse beeinflussen oder erst hervorrufen und möglich machen.[5] Die Orga-

---

1) Kosiol =Grundlagen= 18
2) Kosiol =Grundlagen= 19
3) Kosiol, Szyperski, Chmielewicz =Systemforschung= 338
4) Kosiol, Szyperski, Chmielewicz =Systemforschung= 362
5) Vgl. hierzu Meyer =Koordination= 13 f.

nisation einer Unternehmung kann auf Grund dieser Beziehung als ein offenes System verstanden werden. "Ein System ist demnach 'offen' zu nennen, wenn es die Strömungsgrößen Stoff, Energie und/oder Information aus der Umwelt aufnimmt, in seinem Inneren einem Verarbeitungsprozeß unterwirft und in umgewandelter Form an die Umwelt zurückgibt. Im Gegensatz zu den geschlossenen Systemen besteht also zwischen offenen Systemen und ihrer Umwelt ein fortwährender Austausch von Materie, Energie und/oder Information."[1] So kann die Organisation zwar einerseits als geschlossene Einheit aufgefaßt werden, andererseits ist sie aber insofern ein 'offenes' System, als sie gewissermaßen Nahtstellen oder Nabelschnüre zur Umwelt hat, durch die Einflüsse von außen möglich werden.

Beziehungen der beschriebenen Art bestehen jedoch nicht nur zwischen der Umwelt als Umsystem und der Unternehmungsorganisation als Insystem, sondern auch innerhalb der Organisation, die auch als Kombination von Teilsystemen angesehen werden muß. Die Unternehmung als Organisation kann nur dann die im Zielsystem dargelegten Ziele erreichen, wenn der Austausch von Materie, Energie und Information auch zwischen den Elementen erfolgt. Die Elemente können eine Kombination von Menschen und Mechanismen sein. Man kann daher die Unternehmung, die sich "als ein künstliches, offenes Mensch-Maschine-System interpretieren"[2] läßt, einbetten und gliedern in eine Hierarchie der Systemebenen[3]:

---

1) Grochla =Systemtheorie= 9; siehe hierzu auch Fuchs =Systemtheorie= 1623. Diese Doppelwirkung der Beziehungen erhält im Zusammenhang mit der Elastizität der Organisation eine intensivere Ausführung.
2) Grochla =Systemtheorie= 12
3) Vgl. hierzu Dienstbach =Anpassung= 48. In Anlehnung an Kosiol wird als Element einer Organisation ihre kleinste organisatorische Einheit - die Stelle - bezeichnet; vgl. Kosiol =Organisation= 93. Damit wird von der Auffassung Dienstbachs abgewichen.

1. Ebene: Das Individuum selbst (personal system)
2. Ebene: Die Gruppe, die Abteilung (interpersonal oder social system)
3. Ebene: Die Organisation (multigroup oder organization system)
4. Ebene: Die Umwelt

Hierbei sind die 2. und 3. Ebene jeweils Insystem und Umsystem, während die 1. Ebene als kleinstes Element und gleichzeitig kleinstes System, nur den intrapersonellen Entscheidungsprozeß zu verzeichnen hat und lediglich Insystem ist.

Die Abhängigkeiten und Möglichkeiten der Unternehmung gegenüber veränderten Bedingungen - seien sie nun endogener oder exogener Art - werden den Hauptteil dieser Arbeit ausmachen.

Es erscheint im Rahmen dieser Begriffsabgrenzung notwendig, die Trennung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation vorzunehmen. Beides bezieht sich an und für sich auf den gleichen Erfahrungsgegenstand, nämlich den betrieblichen Leistungsprozeß, so daß die Trennung nur gedanklich vorgenommen werden kann. Die Tatsache des zugrunde liegenden gemeinsamen betrieblichen Leistungsprozesses verlangt die wechselseitige Abhängigkeit von Aufbau und Ablauf. "Während sich aber die Aufbauorganisation auf institutionale Probleme oder Bestandsphänomene, insbesondere auf die Gliederung des Betriebes in aufgabenteilige Einheiten und ihre Koordination bezieht, handelt es sich bei der Ablauforganisation um die raum-zeitliche Strukturierung der Arbeits- und Bewegungsvorgänge."[1] Die Formulierung der Ablauforganisation bei einer gegebenen Unternehmungsaufgabe erfordert eine zugrunde liegende Aufbauorganisation, während auf der anderen Seite die Bildung der Aufbauorganisation ebenfalls nur unter Berücksichtigung ablauforganisatorischer Gesichtspunkte erfolgen kann.

---

1) Kosiol =Aufbauorganisation= 173

Das gilt ebenfalls bei erforderlichen Änderungen, wenn auch die Änderung der Aufbauorganisation wesentlich stärker auf die Ablauforganisation wirken kann als umgekehrt.

Im Rahmen der Untersuchung erfolgt eine Beschränkung auf die Aufbauorganisation einer Unternehmung. Ihr Anpassungsverhalten oder ihre Anpassungsmöglichkeiten sollen Gegenstand der Untersuchung sein.[1] Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, welche Rolle die Veränderungsmöglichkeiten der raumzeitlichen Strukturierung der Arbeitsprozesse bei Anpassungsvorgängen spielen können. Eine Veränderung von Durchlaufswegen als Folge von geänderten Arbeitsgangfolgen, veränderte Leistungsabstimmungen und die Änderung der zeitlichen Belastung von Arbeitsträgern geben einer Unternehmung die Möglichkeit, sich quantitativen Schwankungen unternehmungs-exogener Einflußfaktoren anzupassen - wenn auch nur in einem beschränkten Umfange - ebenso auch leichten quantitativen Schwankungen.

Dennoch erscheint eine Beschränkung der Untersuchung auf die Aufbauorganisation einer Unternehmung zweckmäßig, da hier ein Bestandsphänomen auf seine Anpassungsfähigkeit hin analysiert werden soll, ein Bestandsphänomen, das "die Bildung von Aufgaben und ihre Verteilung auf Aufgabenträger (umfaßt, d.V.), wodurch sich die Probleme der Stellengliederung, der Leistungsbeziehungen und der Unterstützung der Instanzen durch Stäbe, der Bestimmung der Kommunikationswege sowie der Bildung und Zusammensetzung von Kollegien ergeben."[2] Nicht die Veränderungsmöglichkeiten der Ströme in einem Kanalsystem sollen untersucht werden, sondern das Kanalsystem selbst soll einer diesbezüglichen Betrachtung unterzogen werden.

Das Problem der Anpassungsfähigkeit der organisatorischen Einheiten wurde in der Literatur bisher nur in geringem Maße beleuchtet. Insbesondere die Beziehungen

---

1) Zum Anpassungsbegriff siehe Teil A,II,2 der Arbeit.
2) Kosiol =Organisation= 187

zwischen Einflußfaktoren (unternehmungsendogener und unternehmungsexogener Art) und den Anpassungsmöglichkeiten der Aufbauorganisation wurden bisher kaum behandelt.

Es erscheint daher sinnvoll zu überprüfen, wie weit die Aufbauorganisation anpassungsfähig ist, welche Möglichkeiten der Anpassung die Struktur des Aufbaus gegenüber unterschiedlichen Einwirkungsfaktoren hat.

2. Anpassung

Mit Anpassungsfähigkeit wird im allgemeinen Sprachgebrauch die Eigenschaft eines Gebildes umschrieben, auf äußere Einwirkungen so zu reagieren, daß es sich in seiner Form bzw. Ausprägung den durch die Einwirkung entstandenen neuen Verhältnissen angleichen kann. Die Art der Anpassung wird abhängig sein von dem Charakter der Einwirkung. Das soll an einigen Beispielen verdeutlicht werden: Ein gegen eine Wand geworfener Gummiball wird beim Aufprall auf die Wand für einen Moment des Aufpralls seine Form ändern, um dann wieder in seine alte Form zurückzuschnellen. Die Anpassung des Balles an die Einwirkung - der Druck des Aufpralls - ist elastisch[1], beim Abprallen federt der Ball bereits wieder in seine alte Form zurück, es kommt zu keiner bleibenden Verformung.

Eine andere Situation ergibt sich jedoch dann, wenn dieser Ball einer dauernden Einwirkung ausgesetzt wird, z.B. der Belastung mit einem schweren Stein. In diesem Fall paßt sich der Ball auf eine andere Weise der Einwirkung an, er wird seine Form ändern, die - sofern die Einwirkung lange genug angedauert hat - auch nach dem Fortfall der Einwirkung bestehenbleibt. Die Anpassung erfolgte hier in Gestalt einer plastischen[1] Reaktion.

Deutlicher wird diese zweifache Ausprägung der Eigenschaft Anpassungsfähigkeit, wenn anstatt eines Gummiballes eine Metallkugel genommen wird. Schnell vorüber-

---

1) Zu den Begriffen elastische und plastische Anpassung siehe Riebel =Betriebselastizität= 97. Siehe in diesem Zusammenhang auch Beensen =Organisationsprinzipien= 99

gehende Einwirkungen lassen die Kugel elastisch reagieren, sie federt wie der Ball in ihre alte Form zurück. Erfolgt jedoch diese vorübergehende Einwirkung mit einem großen Druck, so wird sich die Kugel verformen, die Anpassung ist plastisch. Plastisch wird die Anpassung auch sein, wenn auf die Kugel ein geringerer Druck permanent ausgeübt wird. Bei einer Übertragung dieser Darstellung auf eine Organisation müssen die Begriffe etwas präzisiert werden.

Im vorangegangenen Teil wurde bei der Klärung des Organisationsbegriffs die Organisation als ein offenes System bezeichnet, das durch wechselseitige Beziehungen mit der Umwelt verknüpft ist, die dadurch Einflüsse auf die Organisation ausübt. "Ein Organismus ist immer auch von seiner Umwelt abhängig; soweit diese nicht geändert werden kann, muß die Organisation sich ihr anpassen (Anpassungsgrundsatz)."[1)]

Die Beachtung dieses allgemeinen Grundsatzes wird um so bedeutsamer, je stärker die Umwelt auf die Unternehmung und die Organisation einwirkt, und je stärker Störungen der ursprünglichen Umweltbedingungen auftreten. "Eine reaktive und aktive Erhaltung der Unternehmung verlangt eine Anpassung organisatorischer Regelungen an Veränderungen der Umwelt der Unternehmung, die durch Störungen des Gleichgewichts erforderlich werden."[2)] Hieraus wird deutlich, daß das Anpassungsstreben keinen Zweck allein darstellt, sondern einem höheren Ziel untergeordnet sein muß. "Hauptziel der Anpassungs-Politik ist die Wiederherstellung des betrieblichen Gleichlaufs, unter kalkulatorischer Berücksichtigung des Anpassungsaufwandes, auf einer für die Erhaltung des nachhaltigen Betriebsziels optimalen Ebene."[3)]

Diese Zielgerichtetheit der Anpassungspolitik gibt bereits einen ersten Anhaltspunkt zur Charakterisierung der Eigenschaft Anpassungsfähigkeit. Der Eigenschaft 'Anpassungsfähigkeit', die häufig auch als

---

1) Stefanic-Allmayer =Organisationslehre= 96
2) Bleicher =Zentralisation= 53
3) Hasenack =Kategorien= 3101

Flexibilität bezeichnet wird, sind die Verhaltensweisen biegsam, schmiegsam und veränderlich zuzuordnen. Neben der Eigenschaft steht der Vorgang des Anpassens, die Anpassung.[1] Zunächst wird der Fall einer kurzfristig vorübergehenden Einwirkung oder Störung, die, entsprechend dem Aufprall der Metallkugel aus geringer Höhe, ohne starken Druck erfolgt, betrachtet. Vergleichbar hierzu wäre ein plötzlich einsetzender aber schnell vorübergehender Käuferansturm in einem Warenhaus. Hier ist es durchaus möglich, daß bei einer durchgeführten Anpassungsmaßnahme die Organisation keine Änderung ihrer Struktur erfährt. Die betroffenen Teile des Systems würden nach dem Fortfall dieser Einwirkung ihre ursprüngliche Form zurückgewinnen, die Organisation hätte durch eine elastische Anpassung auf die Einwirkung reagiert.

Permanente Einwirkungen und Einwirkungen, die einen starken Druck auf die Organisation ausüben, können eine Anpassung durch eine Änderung des Gesamtsystems - eine plastische Anpassung - erforderlich machen, in Form einer Umstellung oder Umgruppierung.[2] Wie jedoch die Anpassungsfähigkeit der Organisation einer Unternehmung beschaffen ist bzw. sein muß, läßt sich nicht in Form einer grundsätzlichen Aussage über die Eigenschaft "an sich" treffen. Es wurde oben schon gesagt, daß das Anpassungsstreben keinen Zweck allein darstellt und demnach auch die Eigenschaft "Anpassungsfähigkeit" mit bestimmt wird durch das Hauptziel des Anpassungsstrebens. Wesentlich ist weiter, daß man diese Eigenschaft in Beziehung setzt zu den Veränderungen, denen sich angepaßt werden muß.[3] Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, beobachtete Einwirkungsfaktoren, die die Organisation berühren, zunächst ein-

---

1) Siehe hierzu: Pankoke =Führungsorganisation= 29
2) Siehe hierzu: Beensen =Organisationsprinzipien= 99
3) Vgl. hierzu: Riebel =Betriebselastizität= 90

deutig zu charakterisieren. Erst dann lassen sich Aussagen über die Anpassung einer Organisation treffen, die ja als Reaktion auf diese Einwirkungsfaktoren erfolgt. Es scheint verständlich, daß eine bestimmte Organisation nicht jeder Veränderung - sei sie nun endogener oder exogener Art - gleich anpassungsfähig gegenübersteht.

Eine Anpassungsmaßnahme sieht also unterschiedlich aus, je nachdem ob es sich um eine einmalige und vorübergehende Störung oder um eine permanente Veränderung handelt, wobei allerdings auch die Bedeutung der Veränderung für die Organisation analysiert werden muß.[1] Weiter ist es wesentlich, durch welche Ursache die Veränderung hervorgerufen wurde. Die Anpassungsmöglichkeit gegenüber einem Absatzrückgang wird auch dadurch beeinflußt, ob dieser Absatzrückgang strukturelle, konjunkturelle oder saisonale Ursachen hat.

Vom Gesichtspunkt der betrachteten Organisation her ist die Anpassungsfähigkeit auch abhängig davon, wie weit sich eine Organisation bereits unterschiedlichen Einwirkungen angepaßt hat. Die ursprüngliche Beweglichkeit kann verloren gehen, sofern es der Unternehmung nicht gelingt, auch in der neuen Situation ein befriedigendes Maß an Anpassungsfähigkeit zu schaffen. Eine Ausnutzung des Anpassungsbereichs, der ohne Strukturveränderungen gekennzeichnet ist, macht bei weiterhin auftretenden Veränderungen die Strukturveränderung notwendig. In einer wachsenden Unternehmung z.B., ist die ursprüngliche Organisationsstruktur bis zu einem gewissen Umfang noch vertretbar. Dehnt sich die Unternehmung jedoch noch weiter aus, so muß sie ihre vorhandene Organisationsstruktur überprüfen und gegebenenfalls verändern, sofern sie sich

---

1) Siehe hierzu die Ausführungen im Teil C.

nicht einer unzureichenden Organisation und damit der Gefahr der Unbeweglichkeit aussetzen will.

Um eine derartige Entscheidung treffen zu können, muß jedoch eine Vorstellung über die weitere Entwicklung des jeweiligen Einwirkungsfaktors vorhanden sein. Die Entscheidung muß unter Berücksichtigung der prognostizierten Entwicklung getroffen werden. Vermuten die Entscheidungsträger eine weitere Beanspruchung, die aber nur vorübergehend auftritt, so werden sie dazu bereit sein, kurzfristig eine stärkere Belastung der vorhandenen Organisationsstruktur in Kauf zu nehmen. So erscheint eine Anpassung der Organisation auf diese Beanspruchung in Form einer Umgruppierung nicht ratsam. Nach dem Fortfall der stärkeren Belastung wäre sonst eine weniger optimale Organisationsstruktur die Folge.

Erwartete weitreichende Veränderungen des Marktes, der Technik usw. lassen jedoch häufig antizipative Maßnahmen notwendig erscheinen, um so die Anpassungsfähigkeit der Organisation in bezug auf die erwarteten Veränderungen zu gewährleisten. Das erscheint einmal dann angebracht, wenn die Anpassungsmaßnahmen einen längeren Zeitraum für ihre Vorbereitung und Durchführung erfordern. Eine Umstrukturierung kann nicht von heute auf morgen auf befriedigende Art und Weise gelöst werden. Zum anderen bietet aber eine antizipative Maßnahme auch die Möglichkeit, etwaig auftauchenden Anpassungswiderständen in der Organisation zu begegnen und sie abzubauen.

Eine Messung der Anpassungsfähigkeit läßt sich kaum auf befriedigende Weise durchführen. Einmal kann die Eigenschaft Anpassungsfähigkeit in ihrem Ausmaß und ihrer Ausprägung nur beurteilt werden in Abhängigkeit von der jeweiligen Veränderung. Unterschiedliche Ausprägungen der Einwirkungsfaktoren machen eine Generalisierung von beobachteten Ergebnissen ohnehin un-

möglich. Zum zweiten sind für die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu viele qualitative Elemente mit entscheidend, als daß es bei der Beschreibung einer konkreten Organisation zu operationalen quantitativ meßbaren Ergebnissen kommen kann.

Dieses wird im Rahmen der vorzunehmenden Untersuchung auch nicht angestrebt.

Bei der Darstellung des Anpassungsverhaltens der Organisation einer Unternehmung muß also zweierlei berücksichtigt werden:

a) die Art der Einwirkungsfaktoren nach ihren Ursachen, Richtungen und Ausmaßen sowie
b) der Zustand der Organisationsstruktur in bezug auf den Grad des ausgenutzten Anpassungsbereiches gegenüber der jeweiligen Veränderung eines Einwirkungsfaktors.

Ausgehend von der Definition der Organisation als System, wird im Verlauf der Untersuchung unter Verwendung der Methode der isolierenden Abstraktion zu folgender Aufgliederung der Anpassungsmöglichkeiten gekommen:

1. Die Veränderung der Stelleninhalte einer Organisation
2. Die Veränderung der Relationen der Stellen zueinander
3. Die Veränderung des Gesamtsystems.

III. Die Stellung des Anpassungsstrebens im Zielsystem der Unternehmung

Im Rahmen der Grundlegung wurde die Anpassungsfähigkeit als Eigenschaft in ihrer begrifflichen Bedeutung im Rahmen einer Unternehmungsorganisation dargestellt. Das Vorhandensein einer ausreichenden Anpassungsfähigkeit ist aber nicht von vornherein als naturgegebene Eigenschaft einer Unternehmung gegeben. Ihre Ausprägung hängt weitgehend davon ab, welcher Bedeutung ihr von seiten der Entscheidungsträger beigemessen wird. Diese Bedeutungsbeimessung kann innerhalb der Unternehmung von Entscheidungssubjekt zu Entscheidungssubjekt unterschiedlich ausgeprägt sein. Je nachdem, ob es sich um eher passive oder eher aktive, um rigide oder flexible Persönlichkeiten handelt, wird das Anpassungsstreben in ihrer eigenen Zielhierarchie eine unterschiedliche Stellung einnehmen. Darüber hinaus kann das subjektive Unvermögen einzelner Entscheidungsträger Anpassungsnotwendigkeiten zu erkennen in ihrer Auswirkung ähnliche Ergebnisse hervorrufen, wie ein rigides Verhalten einzelner Entscheidungsträger.

Auf der anderen Seite kann aber davon ausgegangen werden, daß im Zusammenhang mit der Festlegung der Unternehmungspolitik gewisse Richtlinien für die Entscheidungsträger aufgestellt werden, um so eine einheitliche Verhaltensweise der einzelnen Entscheidungsträger zu erreichen und somit der Anpassungsfähigkeit eine einheitliche Bedeutung zuzumessen. Es können allerdings auch dadurch Konflikte zwischen dem Verhalten der einzelnen Entscheidungsträger und den Richtlinien der Unternehmungspolitik entstehen, Konflikte, die zu Widerständen bei Anpassungsmaßnahmen innerhalb der Organisationsstruktur führen können.[1] Zunächst soll aber von einem einheitlichen Zielsystem der Unternehmung ausgegangen werden. Im Rahmen eines derartigen Zielsystems wird sich die Stellung des Zieles 'Anpassungsstreben' nicht ständig von Fall zu Fall ändern, sondern vielmehr langfristig in seiner Bedeutung festgelegt sein.

1) Auf diese Problematik wird im Abschnitt CV eingegangen.

Das läßt sich an Hand eines Beispiels verdeutlichen: Eine weitgehend automatisierte Unternehmung - z.B. ein öffentlicher Energieversorgungsbetrieb -, deren Produktionsprogramm sich auf ein einziges Produkt oder höchstens eine geringe Anzahl von Produkten beschränkt, das stets in unveränderter Qualität, wenn auch in wechselndem Umfang, nachgefragt wird, wird in der Regel nur in geringem Maße von Veränderungen der Einflußfaktoren betroffen. Anders sieht es dagegen in einer sich im Privateigentum befindlichen Unternehmung aus, die ein breites Produktionsprogramm führt. Diese Unternehmung ist den Schwankungen der Märkte in vollem Umfang ausgesetzt, so daß sie gegebenenfalls in ihrer gesamten Struktur anpassungsfähig sein muß, da sie sonst den Anforderungen der Märkte nicht gerecht würde. Ein Problem, das sich in diesem Umfange nicht für die erste Unternehmung stellt.

Es erscheint deshalb unsinnig, wenn sich der öffentliche Stromversorgungsbetrieb in seiner Struktur in gleichem Umfange nach Anpassungsgesichtspunkten ausrichten würde, wie die private Unternehmung. Ein Übermaß an Anpassungsfähigkeit gegenüber allen möglichen Faktoren, die die Unternehmung kaum berühren würden, wäre die Folge. Dies würde die Organisation nur belasten, sie unzweckmäßig machen, was letzten Endes auch dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit der Organisation entgegensteht.

Bei der Überprüfung der Frage, ob das Anpassungsstreben einer Unternehmung als eines ihrer Ziele zu betrachten sei, ist es vielleicht notwendig, zunächst einmal die Frage der Zielbildung zu klären.

Es wird davon ausgegangen, daß Ziele sich dadurch ergeben, daß ein Subjekt z.B. eine Unternehmung einen bestimmten oder bestimmte Zustände anstrebt. Die Art der angestrebten Zustände (Ziele) wird bestimmt durch die Eigenschaften des Subjektes sowie durch seine Stellung in der Umwelt. Da die Ziele einen angestrebten Zustand wiedergeben, bestimmen sie die Handlungsweise der Unternehmung. Es ergibt sich dabei nur das Problem, die Ziele, die häufig lediglich allgemeine Grundsätze ausdrücken, so

zu transformieren, daß sie den einzelnen Entscheidungseinheiten einer Unternehmung als verfolgbare Maxime vorgegeben werden können, was um so problematischer wird, je stärker der Entscheidungsprozeß auf die einzelnen Ebenen einer Unternehmungshierarchie verlagert wird. Die allgemein formulierten Ziele müssen operational gemacht werden. Ein Ziel wird dann "operational genannt, wenn es in eindeutig verständlichen Größen ausgedrückt werden kann."[1)]

Insbesondere, wenn sich in der Unternehmung die Führung durch die Vorgabe von Zielen durchsetzt, das "management by objectives", besteht die Notwendigkeit, die Ziele und die daraus abgeleiteten Subziele so operational zu machen, daß aus ihnen auch eindeutige Entscheidungskriterien entnommen werden können.

Diese Problematik ergibt sich auch für das Ziel "Streben nach Anpassung", ein nicht-quantifizierbares Ziel, das als verbal formulierter Leitsatz einen generellen Imperativ darstellt.[2)] Das "Streben nach Anpassung" kann nur durch eine Vielzahl daraus abgeleiteter einzelner Anpassungsziele operational gemacht werden, die dann von den einzelnen Entscheidungseinheiten verfolgt werden.

Man kann nicht davon ausgehen, daß sich die Verhaltensweise einer Unternehmung nur an einem einzigen Ziel ausrichtet. Es werden vielmehr gleichzeitig mehrere Ziele erstrebt, die in Inhalt und Ausmaß sowie in ihren Beziehungen zueinander durch Zielsetzungsentscheidungen festgelegt werden. Das so entstandene Zielsystem ist zwar so strukturiert, daß es letzten Endes die Erfüllung einer obersten Leitmaxime gewährleistet, die einzelnen Ziele als Elemente des Systems unterscheiden sich aber voneinander und ihre Beziehungen zueinander können komplementärer, konkurrierender oder aber auch indifferenter Art sein.

Die Bedeutung des Anpassungsstrebens im Zielsystem kommt durch seine Gewichtung zum Ausdruck. Die mangelnde Operationalität und Quantifizierbarkeit des Zieles "Streben

1) Albach =Entscheidungsprozeß= 357
2) Vgl. Heinen =Zielsystem= 115

nach Anpassung" machen es unmöglich, daß dieser allgemeine Grundsatz unmittelbar verfolgt wird, es ist vielmehr notwendig, diesen Grundsatz in operationale Handlungsmaxime zu transformieren, in einzelne verfolgbare Anpassungsziele. Sie können z.B. durch eine gewisse Mindestliquidität oder durch die Verfolgung eines bestimmten Produktionsprogramms zum Ausdruck kommen.

Bei einer Ordnung des Zielsystems in Form einer Zielhierarchie in Ober-, Zwischen- und Unterziele haben diese einzelnen Anpassungsziele den Charakter von Zwischenzielen, da sie sowohl Mittel- als auch Zweckcharakter haben. Eine derartige Gliederung setzt zwischen den Zielen Komplementaritätsbeziehungen voraus, denn die Ziele werden hier danach unterschieden inwieweit sie Mittelcharakter haben bezüglich des übergeordneten Ziels.[1] Dies läßt sich am Beispiel des Ziels "Erhaltung einer zahlenmäßig fixierten Mindestliquidität" verdeutlichen. Diese Mindestliquidität hat einmal einen Zweckcharakter, sie wird als Ziel einem Entscheidungsträger vorgegeben, der zur Erreichung dieses Zieles einzelne Teilziele wie Erhaltung eines bestimmten Kontostandes, Anmahnung der Forderungen etc. anstrebt. Der Mittelcharakter dagegen ist gegeben durch die Notwendigkeit die Unternehmung zu erhalten. Berücksichtigt die Unternehmung nicht eine gewisse Mindestliquidität, so kann es geschehen, daß sie zahlungsunfähig wird und im Extremfall aus dem Markt ausscheiden muß.

Auf der anderen Seite ergibt sich aber auch die Möglichkeit, das Anpassungsstreben als Nebenziel im Zielsystem zu berücksichtigen, was bei einer Einteilung in Haupt- und Nebenziele möglich ist, die, unabhängig von der Mittel-Zweck-Betrachtung, auf einer relativen Zielgewichtung beruht.[2]

Dieser Gesichtspunkt muß besonders bei der Liquiditätssicherung oder der Art der Finanzierung berücksichtigt werden. Alternativen für die Lösung eines bestimmten

---

1) Vgl. Bidlingmaier =Unternehmerziele= 76
2) Vgl. Heinen =Zielsystem= 107

Finanzierungsproblems würden beispielsweise von vornherein deshalb ausgeschlossen, weil ihre Durchsetzung nur mit Hilfe einer verstärkten Fremdfinanzierung möglich wäre. Die verstärkte Fremdfinanzierung würde nämlich unter Umständen die Anpassungsfähigkeit, die Beweglichkeit gefährden.

Grundsätzlich besteht auch die Möglichkeit, das Anpassungsstreben zu berücksichtigen, ohne daß es im Zielsystem selbst zum Ausdruck kommt.

Wird einmal davon abgesehen, daß das Ziel "Streben nach Anpassung" ohnehin nur durch eine Vielzahl von Anpassungszielen zum Ausdruck kommt, so ist es doch möglich, allein durch ein anpassungsfähig formuliertes Zielsystem diesem Grundsatz Rechnung zu tragen. Ein Mittel hierzu wäre die Anpassungsfähigkeit der Ziele selbst und zwar in Form quantitativer und qualitativer Veränderungsmöglichkeiten, oder durch ein elastisch formuliertes Befriedigungs- bzw. Anspruchsniveau der Ziele.

Die Oberziele in der Zielhierarchie sind in der Regel so global formuliert, daß eine Störung des ursprünglichen Datenkranzes der Unternehmung kaum zu einer Umformulierung der Ziele und ihrer Beziehungen führt. Lediglich die aus den Oberzielen abgeleiteten Unterziele, die sich entsprechend der Mittel-Zweck-Beziehung ergeben, bedürfen dann einer Anpassung. Das wirft auf Grund der vorhandenen Quantifizierbarkeit weniger Probleme auf, als wenn die globalen Oberziele direkt angepaßt werden müßten.

Der andere Weg geht im Endeffekt in die gleiche Richtung. Das Befriedigungs- bzw. Anspruchsniveau bezieht sich auf das angestrebte Ausmaß der Unternehmungsziele. "Die eindeutige Fixierung unternehmerischer Zielsetzungen erfordert neben einer inhaltlichen Definition der Zielvariablen auch die Festlegung des Ausmaßes, in dem die Zielerreichung anzustreben ist."[1] Es können dabei Alternativen zu ermitteln sein, die

---

1) Heinen =Zielsystem= 82

entweder optimale oder befriedigende Werte für die Zielvariablen ergeben. Die Begrenzung des Anspruchsniveaus auf befriedigende Werte ist in der Regel der in der Praxis verfolgte Weg, da sonst eine unwirtschaftliche Suche nach zusätzlichen Alternativen die Folge sein könnte.[1)]

Die Höhe des Anspruchsniveaus kann von Seiten der Entscheidungsträger den unterschiedlichen Situationen angepaßt werden, so daß ein gleitendes Anspruchsniveau entsteht. Die Formulierung dieses Anspruchsniveaus kann aber nur unter Berücksichtigung der zwischen den Zielen bestehenden Beziehungen erfolgen. Bei der sich aus der Mittel-Zweck-Beziehung ergebenden Komplementarität muß überprüft werden, ob diese Beziehung bei einem verringerten Anspruchsniveau eines der Ziele überhaupt noch vorhanden ist oder sich nicht gar in eine konkurrierende Beziehung umgekehrt hat.

Endlich kann die Berücksichtigung des Anpassungsstrebens im Zielsystem auch durch eine entsprechende Ausgestaltung der Beziehungen im Zielsystem erfolgen. Im Zusammenhang mit inhaltlichen Veränderungen der Ziele müssen die Beziehungen so gestaltet sein, daß sie eventuelle Schwerpunktsverlagerungen im System ermöglichen.

Diese Gesichtspunkte, die die Stellung des Anpassungsstrebens im Zielsystem einer Unternehmung umreißen, müssen im Laufe der Untersuchung, die die Anpassungsmöglichkeiten behandelt, berücksichtigt werden. Die grundsätzliche Eingliederung des Anpassungsstrebens im Zielsystem schlägt sich auch in der Ausprägung der Organisation nieder. Die Ausrichtung der Organisation, ihre integrative Strukturierung, erfolgt im Hinblick auf das Zielsystem der Unternehmung, bzw. auf die aus den Zielen abgeleiteten Unternehmungsaufgaben, so daß sich hier eine Abhängigkeit aufzeigt.

---

1) Vgl. Heinen =Zielsystem= 82 f.

IV. Gang der Untersuchung

Gegenstand der Arbeit ist es, die Anpassungsmöglichkeiten der Organisation einer Unternehmung und die dabei auftauchenden Probleme darzustellen. Im Verlauf einer theoretischen Untersuchung wird versucht, einen Überblick über diesen Problemkreis zu geben. Diesen Erörterungen werden in einem sich anschließenden Beispiel aus einem Betrieb des Baugewerbes konkrete Ergebnisse gegenübergestellt, die im Verlauf einer empirischen Untersuchung gewonnen wurden.

Der gesamten Abhandlung wurden in Bezug auf die Begriffe Organisation einer Unternehmung und Anpassung bzw. Anpassungsfähigkeit bestimmte Begriffsinhalte zugrunde gelegt. Die unterschiedlichen Deutungen, die diese Begriffe in der Literatur erfahren haben, machten eine klare Abgrenzung notwendig.

Der Zusammenhang zwischen Anpassung und Zielvorstellungen einer Unternehmung, dessen Behandlung sich den begrifflichen Grundlegungen anschließt, vervollständigt schließlich die gesamte Grundlegung der Abhandlung.

Anpassungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten ergeben sich stets gegenüber Veränderungen. Ein Katalog möglicher Veränderungen unternehmungsendogener und unternehmungsexogener Faktoren, die auf Unternehmungen generell einwirken können, bildet den Ausgangspunkt für die Darstellung der Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation. Dabei ist es aber nicht möglich, eine vollständige Aufzählung aller eventuellen Einflußfaktoren zu geben, die Darstellung beschränkt sich auf wenige typische Einflußfaktoren, deren Veränderungen sich eine Unternehmung häufig gegenüber sieht.

Im Teil C der Arbeit werden schließlich die Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation gegenüber diesen Einflußfaktoren behandelt.

Die Wahrnehmung und Erfassung der Veränderungen durch die Unternehmung bildet die Grundlage für ihre Anpassungsentscheidungen. In drei Punkten werden Anpassungsmöglichkeiten im Bereich der Stellen einer Organisation, im Bereich der Beziehungen zwischen den Stellen und schließlich Anpassungsmöglichkeiten durch Veränderungen des Gesamtsystems dargestellt, nachdem jeweils zuvor die Auswirkungen der Veränderungen in diesen Bereichen klar gelegt sind.

Unterschiedliche Ursachen begrenzen die Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation. Ihre Darstellung und die möglichen Wege zur Beseitigung dieser Grenzen, schließen die theoretische Behandlung der Anpassungsmöglichkeiten der Organisation einer Unternehmung ab.

In einem Beispiel, das auf empirischen Ergebnissen einer Untersuchung in einem Betrieb des Baugewerbes beruht, wird das Anpassungsverhalten einer konkreten Organisation dargestellt. Damit ergibt sich die Möglichkeit, dem theoretischen Ansatz einen empirischen Ansatz gegenüberzustellen. Ausgehend von Veränderungen in den Einflußfaktoren der Unternehmung, die sich seit dem Ende des zweiten Weltkrieges für sie ergaben, soll aufgezeichnet werden, wie - d.h.auf Grund welcher Maßnahmen - die Organisation angepaßt wurde und welche Probleme sich bei den Anpassungsvorgängen ergaben.

In einem sich anschließenden Punkt wird versucht, Wege zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der betrachteten Organisation aufzuzeigen.

Den Abschluß der Arbeit bildet eine Bewertung des theoretischen Ansatzes und des empirischen Beispiels. Es soll hierbei versucht werden, die Ergebnisse, die sich aus den beiden Ansätzen ergeben, gegenüberzustellen.

B. Generell auf die Unternehmung einwirkende Faktoren

Die Zusammenhänge zwischen der Unternehmung und der Umwelt bzw. zwischen der Organisation und der Umwelt, sind auslösendes Moment für das Auftreten von Faktoren, die auf die Unternehmung einwirken können. Diese Faktoren treten in der Realität nicht isoliert auf, sondern wirken als ein interdependentes Bündel auf die Unternehmung ein. Es erscheint für diese Untersuchung allerdings zweckmäßig, dieses Bündel aufzulösen, um dann zu einer analytischen Darstellung der isolierten Faktoren zu kommen. Allerdings werden die gegenseitigen Beziehungen dieser Faktoren nicht außer acht gelassen. Dieser Weg soll es ermöglichen, zu klareren Aussagen bei der Aufzeichnung von Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation zu kommen.

Bei der kurzen Darstellung der Faktoren soll noch kein Urteil darüber abgegeben werden, ob sie nun tatsächlich bei einer Änderung nicht nur die Unternehmung als solche berühren, sondern auch noch eine Anpassungsreaktion der Organisation erfordern. Eine Trennung zwischen Faktoren, die als Einflußgrößen relevant oder nicht relevant werden, kann in der allgemeinen Darstellung möglicher Einwirkungsfaktoren noch nicht erfolgen. Die spezifische Ausprägung eines Faktors in Ausmaß und Richtung seiner Veränderung bestimmt den Einfluß auf die Organisation.

I. Endogene Faktoren

Unter endogenen Faktoren sollen diejenigen verstanden werden, die durch einen solchen Entscheidungsprozeß in der Unternehmung ausgelöst werden, der nicht erst durch einen Anstoß aus der Unternehmungsumwelt heraus einsetzt. Es handelt sich also um Faktoren, die aus der Unternehmung selbst ursächlich wirken.

Ausgangspunkt für Anpassungsvorgänge in der Organisationsstruktur sind stets die in der Unternehmung ablaufenden Entscheidungsprozesse. Ob ein Entscheidungsprozeß, der stets unter Berücksichtigung bestimmter Datenkonstel-

lationen ablaufen wird, erst durch einen Anstoß der Entscheidungsträger von außen - d.h. von der Unternehmungsumwelt - her einsetzt und dementsprechend auch die Umweltdaten in starkem Maße berücksichtigt, oder aber ob der Entscheidungsprozeß allein aus den Zielvorstellungen der Entscheidungsträger her eingeleitet wird - Zielvorstellungen, die in diesem Fall nicht unmittelbar durch Datenkonstellationen der jeweils herrschenden Umweltbedingungen beeinflußt sein sollten - ist in der Realität nicht immer klar abgrenzbar. Dies trifft besonders bei der Einstufung von Veränderungen des Produktionsprozesses wie des Produktionsumfanges zu, bei Veränderungen in der Finanzierungssphäre der Unternehmung und Änderungen ihres Zielsystems wird die Eingliederung in die Gruppe der endogenen Faktoren aber deutlicher.

Abgesehen von diesen Schwierigkeiten erschweren die Interdependenzen der einzelnen Faktoren untereinander und die Interdependenz der Beziehung von Umwelt und Unternehmung eine derartige Analyse. Es wird in dieser Betrachtung dennoch eine Aufgliederung in endogene und exogene Faktoren vorgenommen - unter Berücksichtigung der angesprochenen Problematik des Einteilungskriteriums -, um für die sich anschließende Untersuchung ein operationales formales Instrumentarium zur Verfügung zu haben.

1. Veränderung des Produktionsumfanges

a) Wachstum

Eine Veränderung des Produktionsumfanges kann sowohl in positiver als auch in negativer Richtung erfolgen. Änderungen des Produktionsumfanges, die aus der Unternehmung selbst heraus geplant werden und somit auf sie als endogener Faktor einwirken, werden in der Hauptsache eine Vergrößerung des Produktionsumfanges beinhalten, denn die Unternehmungsleitung wird bemüht sein, ein ständiges Wachstum der Unternehmung zu erreichen.

Als Wachstum wollen wir hier zunächst ganz allgemein einen Prozeß ansehen, der als "Vergrößerung einer Maßzahl des Unternehmens (z.B. des Umsatzes, des Sachanlagevermögens, der Bilanzsumme, der Beschäftigtenzahl) über einen längeren Zeitraum verstanden"[1] wird. Dieser Prozeß soll nun in unserem Falle nicht als Anpassung an ein gesamtwirtschaftliches Wachstum verstanden werden, sondern ein Ausdruck der Kräfte sein, "die unabhängig von äußeren Einwirkungen auf eine Ausweitung der Unternehmungstätigkeit hinwirken."[2]

Wir können - sofern wir den Typ eines Eigentümer-Unternehmens unterstellen - Streben nach Wachstum als Ausdruck seines Zielsystems betrachten, wobei das Wachstum als Mittel sowohl zur Erreichung monetärer Ziele wie z.B. Gewinn und Umsatz als auch nicht-monetäre Ziele wie Streben nach Prestige, Sicherheit oder Macht eingesetzt sein kann.[3]

Ähnlich sieht es in den Unternehmungen aus, die nicht durch den Typ des Eigentümer-Unternehmers gekennzeichnet sind. Bei dieser Gruppe kann allerdings das Ausmaß der nicht-monetären Ziele eingeschränkt sein oder aber es wird nicht so deutlich erkennbar.

Es erscheint nicht sinnvoll, in der Untersuchung auf die Bedeutung der einzelnen Ziele für das Wachstum einer Unternehmung näher einzugehen. Festzuhalten bleibt der Tatbestand, daß das Wachstum einer Unternehmung nicht nur als mehr oder weniger automatische Anpassung an die gesamtwirtschaftliche Entwicklung oder die Entwicklung einer Branche erfolgt, sondern auch als autonome Entscheidung der Entscheidungsträger in der Unternehmung eingeleitet wird.

Es wurde bereits oben eine kurze Definition des Wachstums von Unternehmungen gegeben. Um das Ausmaß des Wachstums, das als Prozeß einer Betriebsgrößenänderung

---

1) Albach =Theorie= 10; siehe auch Zimmermann =Wachstumsstrategie= 228
2) Hax =Entwicklung= 206
3) Vgl.: Wittmann =Überlegungen= 499. Zum Begriff monetäre und nicht-monetäre Ziele siehe Heinen =Zielfunktion= 17 und ders. =Zielsystem= 59

zeitraumbezogen ist, in einer gewissen Zeit zu erfassen, ist es allerdings wieder notwendig, in komparativ-statischer Weise Momentaufnahmen unterschiedlicher Zeitpunkte zu vergleichen - ein Vergleich unterschiedlicher Betriebsgrößen. Hierbei ergibt sich die Problematik der Wahl eines geeigneten Maßstabes. "Nur solche Begriffe dürfen als Maßstäbe der Betriebsgröße benutzt werden, deren quantitative Änderung mit einer Variation der Einsatzmengen sämtlicher Produktionsmittel und nicht nur eines Teiles der Faktoren verbunden ist."[1] Von den einzelnen Maßstäben empfiehlt Koch[2] das auf lange Sicht geplante Absatzvolumen je Zeiteinheit heranzuziehen, wobei sich aber auch hier Schwierigkeiten ergeben können.

Diese Definition umfaßt das Wachstum in absoluten Größen. Eine Einengung des Begriffs auf ein relatives Wachsen der Unternehmung müßte dagegen einen Vergleich mit den übrigen Unternehmungen der Branche oder gar einen Vergleich mit der Wachstumsrate der Gesamtwirtschaft beinhalten. In diesem Fall würde lediglich eine Vergrößerung des Marktanteiles oder eine Wachstumsrate höher als die der Gesamtwirtschaft als Wachstum angesehen werden. Diese Auffassung kann allerdings zu dem Ergebnis führen, daß relatives und absolutes Wachstum im Gegensatz zueinander stehen können. In einer Branche mit sinkender Bedeutung und sinkendem Umsatz oder aber bei einem langfristigen gesamtwirtschaftlichen Abschwung erlebt eine stagnierende Unternehmung ein relatives Wachstum. Dieser Fall wäre auch dann gegeben, wenn eine Einschränkung des Produktionsumfanges in geringerem Maße als durchschnittlich erfolgt. Die Entwicklung in der Unternehmung bei einem derartigen "Wachstum" ist jedoch eine andere als wenn wir das Wachstum als absolute Größe auffassen.

---

1) Koch =Betriebsgröße= 84 (Hervorhebung fortgelassen)
2) Vgl.: Koch =Betriebsgröße= 85

Wir beschränken uns daher auf den Wachstumsbegriff in seiner absoluten Bedeutung.[1)]

Zusammenfassend lassen sich also drei Merkmale des Wachstums hervorheben: "Zuerst die Bindung des Wachstumsbegriffs an die unternehmerischen Ziele, dann die Darstellung des Wachstums als einer Differenzgröße, die aus dem Vergleich der Betriebsgrößen zu Beginn und am Ende eines Zeitraumes resultiert, und schließlich der langfristige Charakter des Wachstums."[2)]

Das Wachstum der Unternehmung kann nun einmal auf interne Weise - durch Vermögensbildung in der Unternehmung - zum anderen aber auch auf externe Weise erfolgen, durch einen Zusammenschluß bisher selbständiger Unternehmungen.

Unabhängig von dieser Unterteilung kann auch eine Aufgliederung der Wachstumsvorgänge entsprechend der Richtung der Wachstumsverläufe vorgenommen werden:
Einmal kann das Wachstum einer Unternehmung bei unverändertem Produktions- und Absatzprogramm allein durch eine rein mengenmäßige Erhöhung des Outputs erfolgen. Dieser auch als produktionserhöhendes Wachstum beschriebene Vorgang tritt in der Regel mit unterschiedlichen Zuwachsraten einzelner Produkte oder Produktgruppen auf.[3)]

Häufiger dagegen hängt das Wachstum einer Unternehmung von seiner Diversifikation ab, der Ausweitung des Produktions- und Absatzprogramms. Die drei Formen horizontale, vertikale und laterale Diversifikation lassen in der wachsenden Unternehmung nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Änderungen auftreten.

---

1) Vgl. hierzu: Agthe =Unternehmenswachstum= 465 f. Zur Relativierung des Wachstumsbegriffs siehe aber auch Gutenberg =Frage des Wachstums= 150
2) Münstermann =Problem= 728
3) Vgl. hierzu: Busse von Colbe =Verwaltungskosten= 310

Bei der horizontalen Diversifikation tritt durch die Aufnahme neuer Produkte ein produktionsverbreitendes Wachstum auf. In der Regel wird es sich hierbei um die Aufnahme solcher Produkte handeln, die zur bereits produzierten Erzeugnisgattung gehören, ähnliche Funktionen haben oder aus gleichen Werkstoffen bzw. Halbfabrikaten hergestellt werden.

Eine vertikale Diversifikation, die zu einer Vertiefung der Produktion durch Angliederung vor- oder nachgelagerter Produktionsstufen führt, wird in der Regel "ohne Einfluß auf die Kapazität der ursprünglichen Produktionsstufe (sein, d.V.). Jedoch sind damit immer Veränderungen des Inhalts von Angebot oder Nachfrage - je nach Wachstumsrichtung - verbunden."[1)]

Die Form der lateralen Diversifikation dagegen "ist durch den Vorstoß in Gebiete gekennzeichnet, die dem Unternehmen bisher völlig fremd waren."[2)] Während die horizontale und die vertikale Diversifikation die zusätzliche Produktion von solchen Gütern beinhaltet, die in einem Zusammenhang mit dem bisherigen Produktionsprogramm stehen, bezieht sich die laterale Diversifikation auf Produkte, die mit den bisherigen Erzeugnissen einer Unternehmung in keinem Zusammenhang stehen. Als Beispiel für eine derartige Diversifikation seien die Bestrebungen von Unternehmungen angeführt, sich zu Mischkonzernen - Conglomerates - zu entwickeln, wobei der Gesichtspunkt der Kapitalrentabilität oder des Sicherheitsstrebens häufig eine entscheidende Rolle spielt.[3)]

Bezeichnend für alle drei Formen der Diversifikation ist die Konfrontation der Unternehmung mit neuen Aufgaben, um so qualitative Änderungen des Produktionsprogramms zu ermöglichen. Ein Wachstum dagegen, das

---

1) Riebel =Umgestaltung= 214
2) Brockhoff =Sortimentsänderungen= 46
3) Siehe hierzu Hake =Wachstum= 20

lediglich durch eine Erhöhung des bisherigen Ausstoßes bei gleichem Produktionsprogramm erfolgt, stellt nicht diese zusätzlichen Anforderungen. Der langfristige Charakter des Wachstums beinhaltet aber nicht seinen gleichgewichtigen und stetigen Verlauf. Die Ausnutzung neuer Entwicklungen - seien sie nun intern entstanden oder durch Aufkauf von Patenten oder Lizenzen in den Besitz der Unternehmung gelangt - können Sprünge im Wachstumsverlauf entstehen lassen, die sich vielleicht nur auf lange Sicht ausgleichen. Ein derartiger Sprung im Wachstumsverlauf stellt - entsprechend dem Übertritt einer Wachstumsschwelle - die Unternehmung vor besondere Probleme.

Eine weitere Problematik ergibt sich durch die auftretende Ungleichgewichtigkeit des Wachstums. Sowohl die rein quantitative Ausweitung des Produktions- und Absatzvolumens als auch die qualitative durch eine Diversifikation, läßt die Unternehmung nicht in allen Bereichen gleichmäßig wachsen. Häufig sind es nur einige wenige Wachstumsprodukte, die die Unternehmung vorwärtstreiben, so daß dementsprechend auch der Einsatz der Produktionsmittel in den einzelnen Teilbereichen in unterschiedlichem Umfange variiert wird.[1] Es kann daher abschließend festgehalten werden: "Der betriebliche Wachstumsprozeß läßt sich nicht als ein gleichgewichtiger Vorgang beschreiben. Die Unternehmen wachsen vielmehr unstetig und ungleichgewichtig mit starken innerbetrieblichen Disproportionalitäten."[2]

b) Schrumpfung

Wird versucht, bei der Charakterisierung des Schrumpfungsprozesses einer Unternehmung den gleichen Weg wie bei der Darstellung des Wachstums zu genen, so müßte zunächst eine allgemeine Definition gefunden werden. Ana-

---

1) Vgl. hierzu Koch =Betriebsgröße= 83
2) Albach =Theorie= 53

log zur Definition des Wachstums bietet es sich an, die Schrumpfung als Veränderung einer Maßzahl der Unternehmung über einen längeren Zeitraum in negativer Richtung zu sehen. Als Maßzahl eignet sich auch hier das auf lange Sicht geplante Absatzvolumen, so daß der Schrumpfungsprozeß zu einem ständig abnehmenden Absatzvolumen führt.[1)]

Die Schwierigkeiten entstehen allerdings bei der Eingrenzung auf die Schrumpfungsprozesse, die als endogene Faktoren von der Unternehmung selbst ausgelöst werden, dort also ihren Ursprung haben. Die Trennung von Ursachen und daraus abgeleiteten Maßnahmen wird problematisch. Während ein geplantes Wachstum deutlich als Ausfluß des unternehmerischen Zielsystems zum Ausdruck kommt, sind verhältnismäßig wenige Situationen vorstellbar, in denen sich für den Schrumpfungsprozeß das gleiche sagen läßt. Vorstellbar wären allerdings Schrumpfungsprozesse, die bis zur Auflösung der Unternehmung gehen. War die Unternehmung nur für eine begrenzte Zeit geplant und hatte sie nach Ablauf dieser Zeit ihren Zweck erfüllt, so kann ein bis zur Auflösung gehender Schrumpfungsprozeß ebenso eingeleitet werden, wie in den Fällen, in denen die Ertragsfähigkeit unbefriedigend wird oder gar einem drohenden Konkurs zuvorgekommen werden soll.[2)]

Ein derartiger Schrumpfungsprozeß würde sich als allmählicher Abbau der Unternehmung vollziehen, wobei bei ständig abnehmendem Produktionsumfang die Produktion bis zum Ende aufrecht gehalten würde.

Ein anderer Fall, der nicht bis zu dieser endgültigen Konsequenz der Unternehmungsauflösung geht, wäre ein geplantes Gesundschrumpfen durch den Abbau von vor- und nachgelagerten Stufen, Aufgabe bestimmter Produk-

---

1) Siehe hierzu Albach =Theorie= 10 und Koch =Betriebsgröße= 85
2) Vgl. Schmidt =Liquidationsprozeß= 689

tionsbereiche und Produktgruppen oder auch nur eine rein mengenmäßige Reduzierung der Ausbringung.

Motive für die Einleitung eines derartigen Prozesses können neben Rentabilitätsgesichtspunkten auch Zielvorstellungen nicht-monetärer Art sein. So kann die Furcht vor einer unübersichtlichen Unternehmungsentwicklung eine Unternehmungsleitung dazu veranlassen, Bereiche einzuschränken oder gar aufzugeben. Bei einem Wechsel in der Unternehmungsleitung stehen die Nachfolger häufig vor dem Problem, Bereiche der Unternehmung zu liquidieren oder einzuschränken, an denen ihre Vorgänger aus sozialen Gesichtspunkten oder Prestige festhielten.

Ebenso wie der Wachstumsprozeß verläuft ein Schrumpfungsprozeß nicht unbedingt stetig und gleichgewichtig. Anders aber als der Wachstumsprozeß ist eine sorgfältige Kontrolle und Steuerung dieses Prozesses für die Unternehmung lebenswichtig. Eine zu stark bemessene Schrumpfungsrate oder die Einschränkung eines falschen Bereiches, kann einen nicht gewollten weiteren Schrumpfungsprozeß nach sich ziehen, der die Unternehmung zum Ausscheiden aus dem Markt zwingen kann. Analog zum Verlauf des Wachstums kann sich ein Schrumpfungsprozeß auch darauf richten, daß das gesamte Produktionsprogramm in seinem Umfang eingeschränkt wird. Häufiger jedoch ist eine Einschränkung bei gleichzeitiger qualitativer Veränderung des Produktionsumfanges. Der Abbau vor- oder nachgelagerter Stufen verringert die Ausstattung der Unternehmung mit Produktionsmitteln. Eine andere Möglichkeit des Schrumpfens ergibt sich durch die Einschränkung von Produktion und Absatz einzelner Produkte oder Produktgruppen, oder gar deren Aufgabe.

Derartige Maßnahmen führen wie beim Wachstum zu Disproportionalitäten in der Unternehmung, die hier aber beabsichtigt sein können und demnach nicht immer be-

seitigt werden müssen. Maßnahmen, die ein gleichmäßiges Schrumpfen in allen Bereichen anstreben sind kaum zu beobachten, sie würden auch nur die positiven Effekte des geplanten Gesundschrumpfens verbergen und die angestrebten Ziele nicht erreichen.

2. Veränderungen in der Finanzierungssphäre der Unternehmung

Als weitere Faktoren, die aus der Unternehmung selbst entstehend wiederum auf sie einwirken, sind Veränderungen in ihrer Finanzierungssphäre zu sehen. Die Finanzierungssphäre einer Unternehmung soll durch den Ablauf der einzelnen Finanzierungsvorgänge gekennzeichnet sein. Unter Finanzierungsvorgänge wollen wir "alle Maßnahmen, welche die Versorgung der Unternehmung mit Kapital regulieren"[1], verstehen. Diese allgemeine Definition wird im folgenden dahingehend präzisiert, daß wir darunter auch die Maßnahmen verstehen, die zu einer Veränderung des Umfangs und der Zusammensetzung des Kapitals führen.[2]

Im Gegensatz zu den Veränderungen im Finanzierungsbereich, die sich auf Grund unterschiedlicher Verhältnisse auf den Beschaffungsmärkten für Finanzierungsmittel ergeben, sollen die Gründe für eine Veränderung in diesem Bereich endogener Art sein. Diese Veränderungen werden ausgelöst durch Maßnahmen, die aus den Zielen einer Unternehmung abgeleitet wurden, Maßnahmen, die zu Kapitalerhöhungen, Kapitalumschichtungen oder Verringerungen des Kapitals führen. Zunächst sollten die einer Unternehmung zur Verfügung stehenden grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten kurz erwähnt werden:

---

1) Gutenberg =Finanzierung= 1740. Zum Begriff der Finanzierung siehe auch Grochla =Finanzierung= 604 und Beckmann =Finanzierung= 28

2) Vgl. Vormbaum =Finanzierung= 15

Eine Unternehmung bedient sich der Innenfinanzierung, wenn sie ihr Kapital erhöht, ohne daß ihr Mittel von außen zufließen, die Betätigung der Unternehmung also das zusätzliche Kapital erbringt.[1)]

Bedient sich eine Unternehmung der Außenfinanzierung, so kann diese sowohl in der Zuführung von Eigenkapital als auch von Fremdkapital erfolgen. Eigenkapital wird einer Unternehmung in diesem Fall in Form einer Einlagenfinanzierung - wenn der oder die bisherigen Gesellschafter neue Mittel zuführen - oder in Form der Beteiligungsfinanzierung - wenn durch neue Gesellschafter der Unternehmung Mittel zufließen - zugeführt.[2)]

Zunächst zur Kapitalerhöhung. Gründe hierfür können eine Erhöhung der Haftungsbasis verbunden mit einer Stärkung der Kreditwürdigkeit, die Verbesserung der Liquiditätssituation verbunden mit einer Umfinanzierung oder aber eine geplante Kapazitätsausweitung sein.

Die Durchführung einer Kapitalerhöhung wird beeinflußt von der Rechtsform der Unternehmung.[3)] Sie kann als Innenfinanzierung, Einlagen- oder Beteiligungsfinanzierung erfolgen. Die rechtlichen Vorschriften für die Durchführung sind im Aktiengesetz, dem GmbH-Gesetz und dem Gesetz für die Handelsgesellschaften geregelt. Eine Ausnahme hiervon bildet allerdings die Einzelfirma. Die Beweglichkeit ihres Eigenkapitals ist lediglich durch wirtschaftliche Gesichtspunkte begrenzt.

Zu einer anderen Veränderung in der Finanzierungssphäre einer Unternehmung führt die Umfinanzierung. Sie hat eine Änderung der Kapitalstruktur zur Folge. "Im Gegensatz zur Kapitalherabsetzung und zur Kapitalerhöhung wird die Kapitalverfügbarkeit in quantitativer Hinsicht von diesen Maßnahmen nicht betroffen. Dagegen

---

1) Vgl. Vormbaum =Finanzierung= 17
2) Siehe hierzu Grochla =Finanzierung= 608 sowie Vormbaum =Finanzierung= 18
3) Vgl. hierzu ausführlich Bellinger =Finanzierung= 69 ff.

kann die Umfinanzierung die zeitliche Kapitalverfügbarkeit beeinflussen."[1] Umfinanzierungen können sowohl das Eigen- als auch das Fremdkapital berühren. Eine das Eigenkapital berührende Umfinanzierung kann die unterschiedlichsten Formen haben:

Gewinn wird in Rücklagen und Rücklagen werden in Gewinn umgewandelt.

Rücklagen können in Stamm- oder Grundkapital umgewandelt werden, was zu einer Kapitalerhöhung führt, sofern unter Eigenkapital lediglich das Stamm- oder das Grundkapital verstanden wird.[2] Ebenso kann der umgekehrte Vorgang erfolgen, der eine Umwandlung von Grundkapital in Rücklagen beinhaltet.

Für Aktiengesellschaften sind dann noch einzelne Formen der Umwandlung von Stammaktien in Vorzugsaktien und umgekehrt von Bedeutung.

Sehr einschneidend ist schließlich eine Umfinanzierung, die in Form einer Umgründung der Unternehmung erfolgt. Als Ergebnis einer derartigen Umfinanzierung ändert eine Unternehmung ihre Rechtsform. Das kann sowohl steuerliche, rechtliche als auch wirtschaftliche Gründe haben. Rechtliche und steuerliche Gründe sind häufig bei kleineren und mittleren Unternehmungen für einen derartigen Vorgang ausschlaggebend. Unterschiedliche steuerliche Belastungen einzelner Rechtsformen, eine positivere Gestaltung der Haftungsverhältnisse (Umwandlung einer OHG oder einer KG in eine GmbH oder GmbH & Co.) sowie die rechtliche Klärung von Gesellschafterpflichten sind die wesentlichsten Gründe. Als wirtschaftlicher Grund für eine Umwandlung kann daneben noch die günstigere Kapitalbeschaffungsmöglichkeit einzelner Rechtsformen angeführt werden.

---

1) Vormbaum =Finanzierung= 175
2) Vgl. Vormbaum =Finanzierung= 176

Diese Vorgänge betrafen in der Hauptsache nur das Eigenkapital der Unternehmung. Umfinanzierungsn, die das Fremdkapital berühren, ändern Fristigkeit, Herkunft und schließlich auch noch die Sicherheit dieses Kapitals, da kurzfristige Gelder schnell abgerufen werden können. Eine Unternehmung wird stets bestrebt sein, ein ausgewogenes Maß von kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten zu haben. Zu starke Anhäufungen des kurzfristigen Fremdkapitals werden sie daher stets zu Umfinanzierungen veranlassen.

Als letzte Umfinanzierungsvorgänge sollen kurz die genannt werden, die das Eigen- und das Fremdkapital berühren. Beim Ausscheiden von Gesellschaftern wird in der Regel Eigenkapital zu Fremdkapital, bei gleichzeitiger Kapitalherabsetzung. Die Aufnahme von Kreditgebern in die Gesellschaft kann das von ihnen zur Verfügung gestellte Fremdkapital in Eigenkapital umwandeln, wodurch gleichzeitig eine Kapitalerhöhung in Form einer Beteiligungsfinanzierung erfolgt.

Die Möglichkeiten der Kapitalherabsetzung einer Unternehmung unterliegen - sofern es sich um eine Gesellschaft handelt - strengen Vorschriften. Sie sind im einzelnen gesetzlich geregelt.[1] Eine Behandlung der einzelnen Formen soll hier deshalb nicht erfolgen.

---

1) Für die Aktiengesellschaft und die Kommanditgesellschaft auf Aktien gelten die Vorschriften der §§ 119 und 222 - 240 AktG, für die GmbH der § 58 GmbHG. und für die Einlage der Kommanditisten in der Kommanditgesellschaft der § 175 HGB. Für die OHG und die BGB-Gesellschaft bestehen dagegen keine diesbezüglichen Vorschriften.

3. Änderungen im Zielsystem der Unternehmung

Die kurze Darstellung möglicher endogener Einwirkungsfaktoren auf die Unternehmung zeigte bereits den starken Zusammenhang zwischen ihnen und den Zielvorstellungen einer Unternehmung. Endogene Änderungen des Produktionsumfanges und der Finanzierungssphäre wurden zur Abgrenzung gegenüber exogenen Faktoren aus dem gleichen Bereich auf Veränderungen der Ziele einer Unternehmung bezogen. Genau genommen sind Einwirkungsfaktoren endogener Art also stets mit dem Zielsystem einer Unternehmung verbunden, so daß eine isolierte Behandlung, wie sie hier vorgenommen wurde, problematisch erscheinen mag. Es erschien aber nur auf diese Weise möglich, Einwirkungsfaktoren klar darzustellen, deshalb soll auch bei der Betrachtung von Veränderungen im Zielsystem eine derart isolierte Behandlung der realiter gegebenen Zusammenhänge vorgenommen werden.

Bereits im Punkt A.IV wurde auf das Zielsystem einer Unternehmung eingegangen. Das dort behandelte Anpassungsstreben, dessen Bedeutung und Stellung im Zielsystem beschrieben wurde, soll allerdings von Veränderungen im Zielsystem ausgenommen werden.

Änderungen im Zielsystem können sich einmal auf die Ziele selbst und zum anderen auf ihren Beziehungszusammenhang erstrecken, wobei diese Änderung auch mit Änderungen der Ziele verbunden ist.

Die Ziele können sich sowohl in Inhalt als auch in Ausmaß und zeitlichem Bezug ändern. Ziele können monetärer Art sein, wie Gewinn und Umsatzstreben, Streben nach Kapitalerhaltung sowie nach ständiger Zahlungsbereitschaft, und auch nicht-monetärer Art sein, sich also nur mittelbar auf die Geldsphäre auswirken. Zu den nicht-monetären Zielen lassen sich Macht- und Prestigestreben, ethische und soziale Prinzipien und

auch das Unabhängigkeitsstreben zählen.[1] Veränderungen können sich schon dadurch ergeben, daß die Bedeutung einzelner nicht-monetärer Ziele steigt und das Streben nach absoluter Gewinnmaximierung gemildert wird. Insbesondere die Ausweitung sozialer Prinzipien im unternehmerischen Zielsystem wirkt sich auf diese Weise aus.

Der Zeitraum, in dem die Ziele angestrebt werden sollen, kann sich erweitern. Für die Erzielung einer gewissen Umsatzhöhe wird an Stelle eines Zeitraumes von einem Jahr ein Zeitraum von zwei Jahren angesetzt.

Die Berücksichtigung bisher überhaupt noch nicht angestrebter Ziele bewirkt schließlich ebenfalls Veränderungen.

Durch die Veränderung von Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug wird zwangsläufig auch die Beziehung zwischen den Zielen berührt. Bestehende Zielkonflikte können dadurch abgebaut werden, daß das angestrebte Ausmaß konkurrierender Ziele verringert wird. Da diese Zielkonzeptionen als Basis für die Bildung von Subzielen und zur Formulierung von Entscheidungsregeln dienen, wird hierdurch die Unternehmung in allen Bereichen beeinflußt.[2]

Grundlegende Ursachen für derartige Veränderungen im Zielsystem sind zum einen im Prozeß der Zielsetzung begründet: "Die Ziele der Unternehmungsorganisation erwachsen aus Interaktionen der aktiven Parteien, die jedoch unterschiedlichen Einfluß auf die Unternehmungspolitik haben."[3] Dieser Prozeß vollzieht sich permanent in den Unternehmungen. Kräfteverschiebungen innerhalb

---

1) Siehe hierzu: Heinen =Zielsystem= 59 ff., ders. =Zielfunktion= 17; Schmidt-Sudhoff =Unternehmerziele= 96; Bidlingmaier =Unternehmerziele= 92 ff.
2) Vgl. Bidlingmaier =Zielkonflikte und Zielkompromisse= 19
3) Bidlingmaier =Unternehmerische Zielkonflikte= 157

der Entscheidungsträger bewirken daher auch Veränderungen im Zielsystem.

Ein zweiter Grund für Veränderungen, der auch langfristige Ziele einschließt, ist auf die mangelnde Erfüllung abgeleiteter Subziele zurückzuführen: "Die Nichterreichung (Unter- bzw. Überschreitung) der kurzfristigen Ziele macht ... Planrevisionen im langfristigen Bereich und entsprechende Umstellungen der bisherigen Geschäftspolitik erforderlich, insoweit spielen Lernprozesse bei der Zielplanung eine maßgebliche Rolle."[1)]

Diese in der Unternehmung ständig ablaufenden Prozesse verursachen permanente Veränderungen im Zielsystem, die sich jedoch nur in wenigen Fällen auch auf die als oberste Leitmaximen der Unternehmung gesetzten Ziele auswirken.

II. Exogene Faktoren

Exogene Faktoren sind im Gegensatz zu den endogenen Faktoren - die durch einen solchen Entscheidungsprozeß innerhalb der Unternehmung ausgelöst werden, der ohne Anstoß aus der Umwelt einer Unternehmung hervorgerufen wird - durch äußere Ursachen bedingt. Sie entstammen aus der die Unternehmung umgebenden Umwelt, in der sich ständige Umgruppierungen und Bewegungen vollziehen.

Zwar werden auch in diesem Falle genau wie bei den endogenen Faktoren die Anpassungsmaßnahmen durch einen unternehmungsinternen Entscheidungsprozeß ausgelöst, der zwischen den Veränderungen der Umwelt und der Durchführung der organisatorischen Anpassung der Unternehmung steht, anders als bei den endogenen Faktoren erfolgt hier aber der Anstoß für den Beginn des Entscheidungsprozesses aus der Umwelt der Unternehmung heraus.

Zwei Bereiche dieser Umgebung sind für eine Unternehmung besonders relevant: Einmal der Marktbereich. "Zur Durchführung ihrer Prozesse muß die Unternehmung die Verbindung zu den Wirtschaftsteilnehmern durch Nachfragen und

---

1) Bidlingmaier =Zielkonflikte und Zielkompromisse= 34

Anbieten aufnehmen: sie wird vom Markt umgeben und ist auf ihn angewiesen."[1)]

Dem anderen Bereich, dem rechtlichen Rahmen, in den eine Unternehmung eingebettet ist, entstammt die zweite Gruppe von Einflußfaktoren. Der rechtliche Rahmen der Unternehmung beinhaltet die gesetzlichen Regelungen, die sowohl nur den internen Bereich als auch die Verbindung der Unternehmungen untereinander und mit dem Markt betreffen.

1. Veränderung der Marktsituation

a) Absatzmarkt

aa) Einfluß der Konjunktur

Zunächst sollen die Faktoren betrachtet werden, die auf Grund von Veränderungen auf dem Absatzmarkt auf eine Unternehmung einwirken können. Der Absatzmarkt kann ganz allgemein als der der Produktion nachgelagerte Markt definiert werden, auf dem die Unternehmung ihre Produkte absetzt.[2)] Als alles überlagernd erscheint der Einfluß der Konjunktur auf dem Absatzmarkt einer Unternehmung. Veränderungen der Konjunkturlage sind gekennzeichnet durch "die sich selbst steigernden mehrjährigen Expansions- und Kontraktionsprozesse, die ihren Ausdruck in einer entsprechenden Veränderung des Beschäftigungsgrades der Arbeitskräfte und der Produktionsanlagen finden."[3)] Es kann nicht davon ausgegangen werden, daß es der Wirtschaftspolitik gelungen ist, diese Prozesse zu beseitigen, da sie die Konjunktur noch nicht vollkommen steuern kann. Es wird aber im Rahmen der Betrachtung nicht untersucht, wie weit es der Wirtschaftspolitik möglich ist den Konjunkturablauf zu steuern bzw. wie weit sie Schwankungen mit ihren Nachteilen für den Wirtschaftsablauf eliminieren und statt dessen ein langfristiges und angenähert stetiges Wachstum erreichen kann. Es kann nur von den Informationen ausgegangen werden, die die Wirtschaftsentwicklung der zurückliegenden Jahre gibt. Insbesondere bei

1) Meyer =Koordination= 14
2) Vgl. =Absatzmarkt= 28
3) Jöhr =Konjunktur= 105

der überwundenen Rezession 1966/67 zeigte es sich, daß die Unternehmungen mit Schwankungen rechnen mußten.

Der Ablauf der Wirtschaft, der sich wellenförmig vollzieht, läßt sich in Konjunkturzyklen einteilen.[1] Ein Konjunkturzyklus selbst wird in vier Phasen unterteilt:

1. Tiefstand
2. Aufschwung
3. Hochspannung
4. Krise und Abschwung.[2]

Von Phase zu Phase ergeben sich unterschiedliche Situationen am Absatzmarkt. Im Verlauf der 4. Phase bis zu der sich daran anschließenden 1. Phase sind sinkende Preise, verstärkter Konkurrenzkampf und Zurückhaltung der Käufer zu verzeichnen, bei gleichzeitiger Verschlechterung der finanziellen Ausstattung der Abnehmer.[3]

Die Folge für die Unternehmung sind geringere Auftragseingänge, stärkere Konkurrenzkämpfe (Absprachen bei öffentlichen Ausschreibungen werden in dieser Situation kaum getroffen) verbunden mit Preis- und Qualitätskämpfen sowie eine Verschlechterung der Zahlungsmoral, was zu Liquiditätsanspannungen der Unternehmung führen kann. Verstärkte Bemühungen auf dem Absatzmarkt sind erforderlich, um die bisherige Position zu erhalten. Die Entwicklung auf den einzelnen Märkten kann allerdings ganz unterschiedlich verlaufen. Einzelne Zweige der Investitionsgüterindustrie und der hochwertigen Konsumgüter können stärker betroffen werden als andere.

Im Aufschwung bis zur Hochspannung sind in der Regel die umgekehrten Symptome wie im Abschwung zu verzeichnen.

---

1) Vgl. =Konjunktur= 2110
2) Vgl. hierzu Paulsen =Volkswirtschaftslehre= 118 und Henzel =Richtlinien= 7
3) Vgl. Woll =Volkswirtschaftslehre = 286

Dennoch führt der Aufschwung nicht in jedem Fall zu einer Entspannung auf den Märkten. Insbesondere das Auftreten von new-comers in einer Aufschwungsituation sowie Expansionsbestrebungen der Konkurrenten erhalten die Spannung auf dem Absatzmarkt, wobei allerdings die bessere finanzielle Ausstattung der Abnehmer und verstärkte Käufe das Marktvolumen insgesamt erweitern können.

Strategische Kämpfe um Marktpositionen werden in dieser Situation allerdings kaum über den Preis, sondern eher in Form von Qualitätskämpfen ausgefochten. Der intensive Einsatz von Werbemitteln - besonders im Konsumgüterbereich - ist hierbei ein wesentliches absatzpolitisches Instrument.

Eine klare Analyse der Konjunkturlage wird der Unternehmung aber in den wenigsten Fällen von der Wirtschaftspolitik in die Hand gegeben sein. Eine derartige Konjunkturdiagnose, die aus der großen Anzahl wirtschaftlicher Daten den jeweiligen Standort der Gesamtwirtschaft im Zyklus ermittelt, gestaltet sich außerordentlich schwierig. Es müssen bei der Untersuchung der Konjunkturschwankungen andere wirtschaftliche Veränderungen wie Saisonschwankungen, die in bedeutend kürzeren Abständen auftreten, Zufallsschwankungen und Trendbewegungen aus der Betrachtung ausgeschaltet werden. Ein System von Konjunkturbarometern kann diese Aufgabe für die Wirtschaftspolitik lösen helfen.[1)]

bb) Konjunktur-unabhängige Einflüsse

Getrennt von den Einflüssen der konjunkturellen Situation ergeben sich weitere Faktoren, die vom Absatzmarkt her auf die Unternehmung einwirken.

Das Auftreten neuer Bedürfnisse stellt eine Unternehmung vor ständig neue Aufgaben. Die Branche oder der Markt, in dem sich eine Unternehmung befindet, entschei-

1) Vgl. =Barometersystem= 444

det aber auch hier über Häufigkeit und Ausmaß von Änderungen der Bedürfnisse. Konsumnahe Unternehmungen - abgesehen von Energieversorgungsbetrieben - stehen ungleich häufiger wandelnden Bedürfnissen gegenüber als Investitionsgüterproduzenten, deren Erzeugnisse nicht zur Produktion von Konsumgütern eingesetzt werden.

Derartige Bedürfnisveränderungen können unterschiedliche Ursachen haben:

- der technische Fortschritt, der sich auch sprunghaft entwickeln kann,
- politische oder weltanschauliche Einflüsse, die zu Umwertungen bei den Nachfragern führen können - freiwillig oder gezwungenermaßen[1] - sowie
- Mode- und Geschmacksänderungen, die in einigen Branchen starke Auswirkungen haben können.

Abgesehen von den neuen Bedürfnissen, zu deren Befriedigung neue oder veränderte Produkte notwendig sind, können auch die Änderungen von Verbrauchsgewohnheiten und Kaufverhalten, Änderungen in der Kaufkraft des bisherigen Abnehmerkreises und das Auftreten neuer Abnehmergruppen auf die Unternehmung einwirken. Hierdurch können sowohl quantitativ wie auch qualitativ unterschiedliche Anforderungen an eine Unternehmung gestellt werden.

Veränderungen in der Struktur des Abnehmerkreises, insbesondere wenn es sich hierbei auch um Unternehmungen handelt, wirken ebenfalls auf die Unternehmung ein. Konzentrationsbewegungen in Industrie und Handel kennzeichnen hier die Entwicklung. Die Wahl der Absatzwege seitens der Unternehmung wird hierdurch entscheidend beeinflußt. So hat sich in den letzten 15 Jahren insbesondere der Rückgang des Großhandels im Konsumgüterbereich und die Expansion von Filialbetrieben und Einkaufsvereinigungen deutlich ausgewirkt.

---

1) Siehe hierzu Arndt =Marktgleichgewicht= 212 ff. und ders. =Marktprozesse= 112 f.

Änderungen der Konkurrenzverhältnisse wirken vom Absatzmarkt her auf die Unternehmung ein. Derartige Änderungen können sich aus mehreren Gründen ergeben:

- die bisherige Konkurrenz versucht durch Preis- und Qualitätskämpfe oder durch umfangreiche Werbefeldzüge auf einem Teilmarkt ihren Marktanteil auf Kosten der anderen zu vergrößern. Hierbei ist es für eine Unternehmung bedeutsam, ob es sich dabei um einen expandierenden oder einen stagnierenden Markt handelt
- die Konkurrenten dehnen ihre Aktivität auch auf weitere Teilmärkte der Unternehmung aus
- new-comer treten auf Teilmärkten oder aber sogar auf allen Absatzmärkten einer Unternehmung auf
- es ergibt sich eine Entspannung der Konkurrenzsituation, die durch das Ausscheiden von Konkurrenten und/oder Absprachen mit den Konkurrenten ermöglicht wurde.

b) Beschaffungsmarkt

Der Begriff der Beschaffung soll in diesem Zusammenhang bewußt sehr weit gefaßt werden. "Unter Beschaffung im weitesten Sinne ist demnach die Gesamtheit aller Tätigkeiten eines Betriebes zu verstehen, durch die dem Betrieb alle von ihm benötigten, aber nicht von ihm selbst erzeugten Güter, seien es Sachgüter, Dienste oder Rechte, zur Verfügung gestellt werden."[1] Dieser Begriff umfaßt demnach sowohl die Beschaffung von Produktionsmitteln und Werkstoffen als auch die Beschaffung von Arbeitskräften und Finanzierungsmitteln.

aa) Einfluß der Konjunktur

Auch in diesem der Produktion vorgelagerten Bereich ist vor allem die konjunkturelle Lage der wesentlichste Einflußfaktor. Im Aufschwung bis zur Hochspannung sind

---

1) Munz =Beschaffung= 671

steigende Preise für Werkstoffe charakteristisch. Beschränkte Kapazitäten der Lieferfirmen, die im Boom voll ausgelastet sind, können darüber hinaus zu begrenzten Abgabemengen führen. Als Beispiel sei hier auf den Markt für Baustahl im Jahr 1969/70 verwiesen. Diese Entwicklung kann zur Bildung von sogenannten grauen Märkten führen, auf denen auch größere Mengen zu überhöhten Preisen erhältlich sind.

Bei der Beschaffung von Investitionsgütern müssen in dieser Situation häufig neben den steigenden Preisen auch noch Lieferfristen in Kauf genommen werden. Darüber hinaus verlangen in einigen Branchen der Investitionsgüterindustrie die Lieferanten Vorfinanzierungen in Form von Anzahlungen bei Auftragsbestätigung.

Die Beschaffung von Krediten verteuert sich zum Zeitpunkt der Hochkonjunktur auf Grund des steigenden Bedarfs der expandierenden Unternehmungen; diese Entwicklung verstärkt sich, wenn auch noch von Seiten der Wirtschaftspolitik kreditpolitische Maßnahmen zur Dämpfung der Konjunktur getroffen werden. Expansionsbestrebungen der Unternehmungen werden dadurch erschwert.

Volle Auslastung der Kapazitäten in der Hochkonjunktur führen besonders auf dem Arbeitskräftemarkt zu Spannungen. Das geringe Potential von qualifizierten Arbeitskräften ist fast vollkommen ausgeschöpft, so daß nur durch zusätzliche betriebliche Leistungen und übertarifliche Löhne und Gehälter von der Unternehmung Arbeitskräfte angeworben werden können. Eine Situation, in der diese Sparte der Beschaffungswerbung gestiegene Bedeutung zukommt. Entsprechend einer selektiven Anpassung muß darüber hinaus zum Einsatz von weniger qualifizierten Mitarbeitern übergegangen werden, deren Einarbeitung mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Der Wirtschaftsverlauf im Konjunkturabschwung führt zu einer spürbaren Entspannung auf den Beschaffungsmärkten. Lieferfirmen von Betriebsmitteln und Werkstoffen

müssen - sofern ihre Auftragspolster abgebaut werden - auf Grund ihrer Absatzprobleme den Abnehmern günstigere Konditionen und Preise einräumen.

Lockerungen des Kreditmarktes und eine Entspannung des Marktes für Arbeitskräfte auf Grund der absinkenden Beschäftigungslage sind ebenso bezeichnend.

bb) Konjunktur-unabhängige Einflüsse

Unabhängig vom Einfluß der Konjunktur sind auf den Beschaffungsmärkten insbesondere die Veränderungen qualitativer Art. Die technische Entwicklung führt zur Konstruktion neuer Maschinen und zum Einsatz veränderter Werkstoffe.

Auf dem Sektor der Beschaffung von Arbeitskräften sind Veränderungen in der Hauptsache von der Konjunktur abhängig. Veränderungen, die sich unabhängig von der Konjunkturlage vollziehen, sind relativ geringfügig und langfristig vorhersehbar. Sie betreffen besonders den Ausbildungsstand der Arbeitskräfte.

Neue Formen der Außenfinanzierung verändern den Beschaffungsmarkt für Finanzierungsmittel. Das Leasinggeschäft als mögliche Finanzierungsform, die Einschaltung eines Factors und das Auftreten von Finanzierungsinstituten als Anbieter von Krediten neben den Sparkassen und Banken sind kennzeichnend für diesen Bereich.

Wie auf dem Absatzmarkt die Absatzwege, so sind auf den Beschaffungsmärkten auch die Beschaffungswege Veränderungen unterworfen. Verkaufskontore der Lieferfirmen, der Wechsel vom direkten Bezug zur Einschaltung von Einkaufsspezialisten und umgekehrt oder aber das Auftreten von Personalberatern, die die Beschaffung von hochqualifizierten Mitarbeitern übernehmen sind typische Erscheinungsformen auf diesem Bereich.

2. Gesetzliche Neuregelungen

Normen, die durch Gesetzgebung geschaffen werden oder wurden, sind für eine Unternehmung Daten, die als Begrenzungsfaktoren unternehmerischen Handelns wirken.[1] Sie können in der Regel von einer Unternehmung nicht beeinflußt werden, wird einmal von den Fällen abgesehen, in denen starke Interessenverbände auf den Gesetzgeber in irgendeiner Form einwirken.

Spezielle Normen betreffen die äußere Form der Unternehmung, ihre Beziehungen zu anderen Unternehmungen und den Märkten sowie die interne Struktur.

Aus der Vielzahl der bestehenden Normen des bürgerlichen Gesetzbuches, des Handelsgesetzbuches, der Zivilen Prozeßordnung, der Steuergesetze usw., die bereits in irgendeiner Form auf Unternehmungen oder ihre Mitarbeiter einwirken, sind einige Gesetze von besonderer Bedeutung für eine Unternehmung. Hierzu gehören u.a. aus dem BGB die Vorschriften über die Gesellschaften bürgerlichen Rechtes, und aus dem HGB neben den allgemeinen Vorschriften auch die Vorschriften über die OHG, die KG und die stille Gesellschaft. Hinzu kommen das GmbH-Gesetz, das Aktiengesetz sowie das gesamte Wettbewerbsrecht. Besondere Bedeutung haben ferner das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie von 1959 und das Betriebsverfassungsgesetz von 1952, das für alle Unternehmungen gilt.

Von den Steuergesetzen wird hier nur das Umwandlungssteuergesetz vom 20.8.1969 hervorgehoben. Hierbei sei bemerkt, daß nicht übersehen werden darf, daß gerade die Steuergesetzgebung Unternehmungen stark beeinflußt.

---

1) Vgl. Heinen =Zielsystem= 22

Dieser Vielzahl von Normen aus den unterschiedlichsten Bereichen sieht sich eine Unternehmung gegenüber. Dabei kann in der Unternehmung nicht davon ausgegangen werden, daß dieser Datenkranz unverändert bleibt. Ebenso wie sich auf den Märkten einer Unternehmung Veränderungen vollziehen, denen sie sich gegebenenfalls anpassen muß, ergeben sich auch Veränderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen. Bestehende Gesetze werden geändert, neue Regelungen werden aufgestellt.

Diskussionen über neue oder zu verändernde Normen, die von allen davon irgendwie Berührten bereits vor dem Eintreten dieser Veränderungen geführt werden, geben den Unternehmungen die Möglichkeit, sich auf die Veränderungen einzustellen. In diesem Punkt unterscheiden sich die Datenänderungen auf den Märkten oftmals ganz erheblich von den Veränderungen in den rechtlichen Rahmenbedingungen.

Aus dem umfangreichen Katalog veränderter juristischer Normen der letzten Jahre und der Reihe von noch in der Diskussion befindlichen Gesetzesänderungen, deren Eintreten in den nächsten Jahren erwartet wird, sollen nur einige kurz skizziert werden:

a) das neue Aktiengesetz vom 6.9.1965,
b) das Umwandlungssteuergesetz vom 20.8.1969,
c) die diskutierte Erweiterung der Mitbestimmung und
c) der Entwurf eines sogenannten Steuerfluchtgesetzes.

ad a) Gegenüber dem alten Aktiengesetz ergaben sich umfangreiche Neuregelungen.[1] Dazu gehören unter anderem folgende:

Die Nennwerte der Aktien wurden mit der Zielsetzung einer breiteren Streuung des Aktienbesitzes und einer breiteren allgemeinen Vermögensbildung herabgesetzt.

Eine stärkere Mitwirkung der Hauptversammlung bei der Gewinnverwendung. Dies geschah in der Absicht, die

---

1) Siehe hierzu auch Hirsch =Leitfaden= 161 f.

Möglichkeit der Selbstfinanzierung auf Kosten der Aktionäre einzuschränken.[1] In die gleiche Richtung zielt die neu aufgenommene Begrenzung der Wertansätze nicht nur nach oben, sondern auch nach unten. Damit wird einer Unternehmung die Bildung stiller Rücklagen erschwert.[2]

Neu aufgenommen wurde auch die Behandlung verbundener Unternehmungen, ein Versuch, die Unternehmungsverflechtungen rechtlich zu erfassen.[3]

ad b) Beim neuen Umwandlungssteuergesetz kam es dem Gesetzgeber darauf an, den Unternehmungen die Änderung ihrer Rechtsform zu erleichtern und bestimmte Konzentrationsvorgänge zu begünstigen.[4] Für die vier Bereiche:

"1. der Umwandlung von Kapitalgesellschaften,
2. der Verschmelzung von Kapitalgesellschaften,
3. der Einbringung von Betrieben, Teilbetrieben oder Mitunternehmeranteilen in Kapitalgesellschaften gegen Gewährung von Gesellschaftsrechten,
4. der Einbringung von Betrieben, Teilbetrieben oder Mitunternehmeranteilen in eine Personengesellschaft"[5],

wurde versucht, unter Einbeziehung steuerlicher Erleichterungen, Regelungen zu finden.

Begünstigt wurde durch die Neuregelung eine Verlagerung stiller Reserven bei Umwandlungen; darüber hinaus wurde eine Regelung für Übertragungs- und Übernahmegewinne geschaffen. Hinzu kommen besondere Vergünstigungen für Umwandlungen, die nach der Verkündigung des Gesetzes und vor dem 31.12.1972 vorgenommen werden.

---

1) Vgl. Hefermehl =Einführung= 18
2) Vgl. Hefermehl =Einführung= 19
3) Siehe hierzu Hirsch =Leitfaden= 162
4) Vgl. Schürmann =Möglichkeiten= 347
5) Jurkat =Umwandlungssteuergesetz= 1689

Aus dem Bereich der zu erwartenden gesetzlichen Neuregelungen wird hier nur die geplante Erweiterung der Mitbestimmung sowie der Entwurf eines Steuerfluchtgesetzes erwähnt.

ad c) Die rechtliche Regelung der Mitbestimmung in Unternehmungen in der Bundesrepublik ist in dem Betriebsverfassungsgesetz vom 11.10.1952, dem "Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen des Bergbaus und der eisen- und stahlerzeugenden Industrien" vom 21.5.1951 - der Montan-Mitbestimmung - und der sie ergänzenden Holding-Novelle vom 7.8.1956 verankert.

Während sich das Betriebsverfassungsgesetz auf alle privaten Unternehmungen ab fünf ständigen Mitarbeitern erstreckt, gilt die sogenannte Montan-Mitbestimmung nur im Bereich der Montanindustrie und zwar für die AG's, GmbH's und bergrechtlichen Gewerkschaften, deren überwiegende Tätigkeit sich auf die Förderung oder Aufbereitung von Eisenerzen und Kohle erstreckt und deren Beschäftigtenzahl mehr als tausend Mitarbeiter umfaßt.[1] Im Betriebsverfassungsgesetz, das, abgesehen von Kleinstbetrieben, die gesamte Wirtschaft betrifft, bilden die Regelungen bezüglich der Tätigkeit des Betriebsrates die wesentlichsten Teile. Hierin ist die Mitwirkung des Betriebsrates im sozialen und personellen Bereich und bei gewissen wirtschaftlichen Fragen geregelt - eine Mitbestimmung, die nicht bis in die Unternehmungsspitze reicht, sondern sich auf die betriebliche Ebene - d.h. die unteren hierarchischen Rangstufen - beschränkt.[2] Für die Aktiengesellschaften ist darüber hinaus noch die Drittelbesetzung des Aufsichtsrates vorgeschrieben. Die weitergehende Montan-Mitbestimmung beinhaltet eine Vertretung der Arbeitnehmer durch ein gleichberechtigtes Mitglied im Vor-

---

1) Vgl. Radzio =Mitbestimmung= 158 f.
2) Siehe hierzu Fischer =Mitbestimmung= 32

stand der AG, sowie die paritätische Besetzung des Aufsichtsrates durch die Vertretung der Kapitaleigentümer und der Arbeitnehmer anstelle der Drittelbesetzung. Hier haben wir bereits einen Ansatz der Mitbestimmung auf unternehmerischer Ebene.

Die Diskussion über eine Ausweitung der Mitbestimmung dreht sich neben einer stärkeren Mitwirkung an den Entscheidungen auf der betrieblichen Ebene - besonders im personellen und wirtschaftlichen Bereich - auch um eine Mitwirkung an Entscheidungen auf unternehmerischer Ebene, wie Finanzierungen, Investitionen, Produktprogramm usw., also in den Bereichen, in denen die Betriebsräte als Vertreter der Arbeitnehmer bisher von einer Mitwirkung ausgeschlossen waren.[1)]

Zielsetzung der Arbeitnehmerseite ist die Erlangung einer gleichberechtigten Partnerschaft von Arbeit und Kapital. Auf diese Weise soll eine Mitwirkung bei allen Entscheidungen ermöglicht werden, so daß einseitige Maßnahmen der Unternehmerseite verhindert bzw. doch beeinflußt werden können. Als Mittel hierzu wird eine stärkere Mitwirkung in den Unternehmungsorganen angestrebt.[2)]

Andere Diskussionsbeiträge zielen darauf, die bisherigen Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes stärker auszuschöpfen, verbunden mit einer Erweiterung der Befugnisse des Betriebsrates im sozialen Bereich - eine Vermehrung der Ausschüsse -, im personellen Bereich und auf dem Sektor des Wirtschaftsausschusses. Bei letzterem soll sich allerdings die Mitwirkung auf die Anhörung und das Recht auf Informationen beschränken.[3)]

Aus allen Diskussionsbeiträgen wird erkennbar, daß eine Ausweitung der Mitbestimmung vorgenommen werden sollte.

---

1) Vgl. Fischer =Mitbestimmung= 33
2) Siehe hierzu =Rechtsgrundlagen= 29 f.
3) Siehe hierzu Fehlauer =Möglichkeiten= 12 ff.

Über das Ausmaß dieser Ausweitung besteht aber noch keine Einmütigkeit. Die Entscheidung der Legislative hierüber wird in absehbarer Zeit erwartet.

ad d) Der "Entwurf eines Gesetzes zur Wahrung der steuerlichen Gleichmäßigkeit bei Auslandsbeziehungen und zur Verbesserung der steuerlichen Wettbewerbslage", der zu Beginn des Jahres 1971 fertiggestellt wurde, beinhaltet ebenfalls gesetzliche Veränderungen.

Ziele dieses Gesetzes sind unter anderem:
- die Verlagerung von Gewinnen durch manipulierte Verrechnungspreise zwischen wirtschaftlich verbundenen Unternehmungen im In- und Ausland zu unterbinden,
- die Neuordnung der Besteuerung natürlicher Personen bei Auswanderung in niedrig besteuerte Länder
- sowie eine Änderung der steuerlichen Behandlung sogenannter Basisgesellschaften in Ländern mit geringer Besteuerung.[1)]

Der Entwurf dieses Gesetzes ist der Öffentlichkeit bekannt gegeben worden. Während der Anhörung von Experten und der sich daran anschließenden Diskussion wird dieser Entwurf noch einigen Veränderungen unterworfen werden. Im Laufe dieser Legislaturperiode wird aber noch mit einer Neuordnung dieses Bereiches gerechnet.

---

1) Siehe hierzu =Handelsblatt= Nr. 243 von 1970, S.4 und =Handelsblatt= Nr. 3 von 1971, S.3

C. Anpassungsmöglichkeiten der Organisation bei der Veränderung relevanter Einwirkungsfaktoren

I. Wahrnehmung und Erfassung der Veränderungen durch die Unternehmung

Die Anpassung der Unternehmungsorganisation an Veränderungen im endogenen und im exogenen Bereich erfordert Entscheidungen, die abhängig sind von dem Charakter dieser Veränderungen. Voraussetzung für eine Entscheidungsfindung sind einmal Informationen über die Veränderungen und zum anderen Informationen über die Auswirkung etwaiger Anpassungsmaßnahmen. Gegenstand derartiger Informationen ist "die Vermittlung aller Daten, Einfluß- und Abhängigkeitsgrößen aus dem politischen, wirtschaftlichen und technischen Bereich sowie aus allen anderen Disziplinen, die für eine betriebliche Entscheidung und das Verhalten der Mitarbeiter, hinsichtlich der Ausführung der übrigen Aufgaben irgendwie von Bedeutung sein können."[1)]

Es erfolgt hier eine Beschränkung auf die Informationen, deren Inhalt sich auf die Veränderungen bezieht, die gegebenenfalls Anpassungsentscheidungen im Rahmen der Organisation erfordern.[2)]

Auswahl und Genauigkeit der Informationen beeinflussen den Entscheidungsprozeß.[3)] Eine systematische Wahrnehmung und Erfassung aller relevanten Daten ist die Voraussetzung für einen befriedigenden Informationsfluß zur Auslösung und Steuerung der Anpassungsprozesse.[4)] Die Art und Weise der Wahrnehmung und Erfassung derartiger Datenänderungen wird bestimmt durch:

1. die Art der Unternehmung und
2. den Charakter der Veränderung.

---

1) Kloidt =Information= 2805
2) Siehe hierzu auch Swoboda =Rechnungswesen= 21
3) Vgl. Albach =Entscheidungsprozeß= 355 f.
4) Siehe hierzu Häusler =Betriebsführung= 68

ad 1. Es wurde schon in den vorausgegangenen Erörterungen über die Stellung des Anpassungsstrebens im Zielsystem einer Unternehmung darauf hingewiesen, daß Anpassungserfordernissen mehr oder weniger stark von einer Unternehmung Rechnung getragen werden muß. Abhängig waren diese Erfordernisse unter anderem vom Wirtschaftszweig, dem eine Unternehmung angehört, und dem Produktionsprogramm. Diese Merkmale einer Unternehmung beeinflussen darüber hinaus aber auch die Art der Wahrnehmung und Erfassung von Veränderungen in der Unternehmung. Ist eine Unternehmung dadurch gekennzeichnet, daß sie von Datenänderungen wirtschaftlicher Art, wie z.B. Verschiebungen auf den Güter- und Kapitalmärkten und Konjunkturbewegungen, überhaupt nicht oder nur in unbedeutendem Umfange berührt wird, so sind Einrichtungen zur systematischen Erfassung von Veränderungen in diesen Bereichen nicht notwendig. Neben dem Wirtschaftszweig und dem Produktionsprogramm gehören auch die Betriebsgröße, die Absatzstruktur sowie die Art der Beschaffungsmärkte zu den Einflußfaktoren auf die Art der Wahrnehmung und Erfassung von Veränderungen.

Viele Unternehmungen, deren Absatzstruktur und Beschaffungsmärkte zwar eine systematische Wahrnehmung und Erfassung hier vor sich gehender Datenänderungen notwendig machen, sind aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten häufig nicht in der Lage, spezielle Abteilungen zu unterhalten, in denen eine systematische Beobachtung relevanter Daten vorgenommen und notwendige Informationen für eventuelle Anpassungsentscheidungen erarbeitet werden könnten. In solchen Fällen kann diese Aufgabe dann nur entweder von der Unternehmungsleitung selbst oder einzelnen Abteilungen mitübernommen werden. Dabei wird es sich weniger um eine systematische Gewinnung von Informationen handeln; vielmehr werden anderweitig gewonnene und dort vorbereitete

Informationen aufgenommen und weiter verarbeitet.[1]

Diese Informationen können von Markt- oder Wirtschaftsforschungsinstituten sowie von Werbeagenturen geliefert werden. Sie werden entweder zur Analyse bestimmter Bereiche aus aktuellem Anlaß in Auftrag gegeben oder aber es werden periodisch Analysen bestimmter Daten von der Unternehmung in Auftrag gegeben.

Im ersten Fall wird in der Regel eine bestimmte Datenänderung erwartet oder aber sie ist bereits eingetreten. Ihre Analyse soll von den Instituten vorgenommen werden - ein Vorgang, der allerdings eine spezifische eigene Marktbeobachtung bereits voraussetzt.

Im zweiten Fall liefern die periodischen Analysen permanente Informationen über die Datenkonstellationen eines oder mehrerer Bereiche. Hierbei sind keine derartig spezifischen eigenen Beobachtungen erforderlich.

In beiden Fällen sind solche Aufträge aber für eine Unternehmung mit hohen Kosten verbunden, die für kleinere und mittlere Unternehmungen nicht tragbar sind. Sie können sich lediglich auf die Arbeit von Verbänden oder von Industrie- und Handelskammern stützen.

So liefern die Industrie- und Handelsverbände ihren Mitgliedern Informationen, die diese nicht selbst erarbeiten oder von privaten Marktforschungsinstituten beschaffen können.[2] Ähnliches gilt für die Industrie- und Handelskammern.

Diese Informationen haben allerdings den Nachteil, daß sie nicht auf die Unternehmung speziell zugeschnitten, sondern allgemein formuliert sind. Sie müssen in der Unternehmung daher auf die spezifischen Fragen und Probleme der einzelnen Daten hin bearbeitet werden.

Werden aber die Mitteilungen von Kammern und Verbänden

---

1) Siehe hierzu Berthel =Informationen= 30 f.
2) Vgl. Behrens =Marktforschung= 167

in einer Unternehmung nicht grundsätzlich sorgfältig ausgewertet, so ist eine präzise Wahrnehmung und Erfassung relevanter Datenveränderungen nicht gewährleistet.

An diesem Punkt taucht wieder die Frage auf, wo oder wie soll in einer Unternehmung nun diese Auswertung vorgenommen werden. Die Bildung von Abteilungen oder Stellen, die nur dafür zuständig sind, ist auf Grund der damit verbundenen Kostenbelastung kaum möglich.

Eine Auswertung durch die Geschäftsleitung oder einzelne Abteilungen neben ihren übrigen Tätigkeiten sichert keine genaue Analyse. Man muß daher davon ausgehen, daß in aller Regel eine systematische Wahrnehmung und Erfassung von Datenänderungen in kleineren Unternehmungen nicht gewährleistet ist.

ad 2. Der jeweilige Charakter einer Datenänderung bedingt entsprechende Wahrnehmungs- und Erfassungsformen auf der Seite der Unternehmung. Endogene Faktoren wie die Veränderung des Produktionsumfanges und Veränderungen in der Finanzierungssphäre schlagen sich zwangsläufig in den Aufstellungen, die das Rechnungswesen liefert, und in der Bilanz nieder. Insbesondere Veränderungen in der eigenen Finanzierungssphäre werden in der Unternehmungsleitung vom Planungsbeginn her überwacht und analysiert.

Die Erfassung von Änderungen des Zielsystems bereiten - abgesehen von der Problematik des Quantifizierens - keine Schwierigkeiten bei der Wahrnehmung und Erfassung. Bewußt von der Unternehmung durchgeführt, sind Veränderungen und Wahrnehmung dieser Veränderungen fest miteinander verbunden, so daß auch hier etwaige Anpassungsentscheidungen auf der Grundlage ausreichender Informationen über die Datenänderung vorgenommen werden können.

Die Erfassung von Veränderungen exogener Faktoren bringt im Gegensatz zu denen endogener Art größere

Schwierigkeiten mit sich.

Veränderungen auf dem Bereich des Absatzmarktes müssen durch spezielle Untersuchungen analysiert werden, um ausreichende Informationen für etwaige Anpassungsentscheidungen zu erhalten. Hat eine Unternehmung Abteilungen für derartige Untersuchungen eingerichtet, so kann sich innerhalb dieser Abteilungen eine Spezialisierung von Mitarbeitern auf einzelne Bereiche entwickeln. Derartige Marktforschungsabteilungen werden - sofern sie selber Erhebungen durchführen - ihre Arbeit in demoskopische und ökoskopische Bereiche der Marktforschung aufgeteilt haben.

Während sich die ökoskopische Marktforschung unter Auswertung von Statistiken, Zeitschriften, Mitteilungen von Verbänden, Kammern und Banken darauf erstreckt, als Teil der Wirtschaftsforschung eine sachbezogene Marktforschung durchzuführen, beschäftigt sich die demoskopische Marktforschung mit subjektbezogenen Tatbeständen, mit der Erforschung "der Handlungssubjekte in ihrer Funktion als Marktteilnehmer."[1)]

Ziel beider Bereiche ist es, durch ihre Untersuchungen den Grad der Ungewißheit von Erwartungen zu senken.[2)] Veränderungen in den Bereichen Bedarf, Kaufkraft und Konkurrenzverhältnisse werden durch die Ökoskopie im Rahmen der Marktforschung erfaßt.[3)] Die Demoskopie in der Marktforschung erstreckt sich dagegen im Rahmen der Erforschung der Handlungssubjekte auf "äußerlich wahrnehmbare Merkmale"[4)], wie Aktionen, Alter, Geschlecht, Beruf usw. sowie auf subjektive Sachverhalte, die als innere psychologische Merkmale nur durch bestimmte Befragungsstrategien und -taktiken zu er-

---

1) Behrens =Marktforschung= 14
   Zur Abgrenzung von demoskopischer und ökoskopischer Marktforschung siehe Behrens =Marktforschung= 14 f. u. 136 ff.
2) Vgl. Behrens =Marktforschung= 135
3) Vgl. Behrens =Marktforschung= 137
4) Behrens =Marktforschung= 17

mitteln sind.[1)]

Derartige Analysen dienen ebenso wie die Konkurrenzforschung der Ermittlung der betrieblichen Marktposition. Dabei wird allerdings nicht die in Marktanteilen oder Wachstumsraten festzuhaltende Relation gegenüber den Konkurrenten direkt ermittelt, sondern die Position, die eine Unternehmung bzw. ihre Produkte in den Augen ihrer Abnehmer einnehmen. Diese Untersuchungen sind primär zur Fundierung von Entscheidungen über den Einsatz absatzpolitischer Instrumente gedacht. Veränderungen, die sich in der Struktur der Abnehmer ergeben haben und eventuell einen veränderten Einsatz absatzpolitischer Instrumente erfordern, werden durch die demoskopische Marktforschung ermittelt.

Eine Erfassung konjunktureller Veränderungen auf den Märkten einer Unternehmung kann von bestehenden Marktforschungsabteilungen mit übernommen werden. Wird in einer Unternehmung die Erfassung von Veränderungen auf ihren Märkten derart zentralisiert vorgenommen, so lassen sich an die Registrierung der konjunkturellen Veränderung ohne umfangreiche neue Vorbereitungen sofort demoskopische oder ökoskopische Analysen anschließen, die den Einfluß dieser Veränderungen auf objekt- und subjektbezogene Tatbestände ermitteln. In diesem Fall besteht eine feste Verbindung von Konjunkturbeobachtung und Marktanalyse, die der Unternehmung einen vollständigen Überblick über den gesamten Prozeß einer Marktveränderung ermöglicht.

Neben oder anstatt dieser systematischen Erforschung von Veränderungen kann im Rahmen einer mittelbaren und unmittelbaren Marktterkundung die Entwicklung relevanter Daten beobachtet werden. Eine derartige Wahrnehmung und Erfassung läßt sich in dezentralisierter Form vornehmen. Einzelne Abteilungen beobach-

---

1) Vgl. Behrens =Marktforschung= 17

ten jeweils den sie unmittelbar berührenden Bereich und fertigen darüber Berichte an. Die Auswertung dieser Berichte, die Informationsbearbeitung, die einen Gesamtüberblick vermitteln soll, wird dann zentralisiert erfolgen - entweder von der Geschäftsleitung oder in eventuell vorhandenen Stabsstellen.

So wird in vielen Unternehmungen der Beschaffungsmarkt keiner systematischen Analyse durch eine speziell dafür zuständige Abteilung unterzogen. Die einzelnen Beschaffungsabteilungen registrieren die Veränderungen in ihrem Bereich und leiten darüber angefertigte Berichte weiter. Aus den einzelnen Berichten ergibt sich dann ein Überblick über die Gesamtveränderung auf dem Beschaffungsmarkt.

Ähnliches ist auch auf der Absatzseite möglich. Durch Kontakte mit Kunden und Lieferanten sowie durch spezifische Erfahrungsberichte der Reisenden und Handelsvertreter lassen sich Veränderungen bezüglich Konjunktur, Bedürfnisse und Konkurrenten erfassen - dezentral. Die zentral durchgeführte Auswertung kann durch eine ebenfalls zentral betriebene mittelbare Markterkundung in Form einer Auswertung von amtlichen Statistiken und Mitteilungen von Kammern und Verbänden unterstützt werden.[1)]

Als weiterer Bereich zur Wahrnehmung und Erfassung von Veränderungen kann das Rechnungswesen einer Unternehmung dienen, in dem Tätigkeiten der Informationsgewinnung, der Informationsspeicherung und auch der Informationsbearbeitung stattfinden.[2)] Eine im Rahmen des Rechnungswesens betriebene betriebswirtschaftliche Statistik kann neben der Entwicklung des eigenen Produktionsumfanges auch Veränderungen im Konkurrenzgefüge sowie sonstige Veränderungen auf der Absatz-

---

1) Vgl. Behrens =Marktforschung= 139
2) Vgl. Berthel =Informationen= 128; siehe dazu auch Swoboda =Rechnungswesen= 66 und Gutenberg =Absatz= 91 f.

und Beschaffungsseite erfassen.[1)]

Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wirken sich zunächst in den Personalabteilungen einer Unternehmung aus, die hierüber entweder selber Informationsgewinnung betreiben oder diesbezügliche Mitteilungen von Verbänden und Kammern auswerten. Das trifft besonders auf langfristig ablaufende Prozesse zu, wie z.B. die Entwicklung der Struktur und des Umfanges des regionalen Arbeitskräftepotentials.

Ähnliches gilt für die Registrierung von gesetzlichen Veränderungen. Sofern keine Stabsstellen in der Unternehmung eingerichtet sind, die derartige Mitteilungen von Kammern und Verbänden auswerten, muß die Informationsbearbeitung auf der Ebene der obersten Unternehmungsleitung erfolgen, um die mit diesen Veränderungen zusammenhängende grundsätzliche Problematik zu erfassen.

Abschließend bleibt festzustellen, daß sich keine eindeutige Zuordnung von Datenänderung und zuständigen Wahrnehmungs- und Erfassungsstellen aufzeigen läßt. Die Größenordnung einer Unternehmung, die individuellen Zielsetzungen der Unternehmungsleitung oder die Art der Verbindung zu den einzelnen Märkten lassen entweder eine zentrale oder eine dezentrale Erfassungsform notwendig erscheinen, sie beeinflussen ebenfalls die Methode der Erfassung. Die Qualität der herausgearbeiteten Informationen und damit auch die Qualität der Anpassungsentscheidungen werden abhängig sein von der Form der Wahrnehmung und Erfassung der Veränderungen relevanter Einflußfaktoren.

---

1) Vgl. Wöhe =Einführung= 517

II. Veränderungen der Stelleninhalte

1. Auswirkungen der sich verändernden Faktoren auf die Stellen als Elemente der Organisation

a) Kennzeichnung der Stellen

Im Rahmen der Begriffsabgrenzungen wurde die Organisation einer Unternehmung als ein offenes System definiert, das integrativ strukturiert ist.[1] Bestimmt wird ein System durch seine Elemente und die Beziehungen, die diese Elemente verknüpfen.[2] Die Elemente selbst können wiederum Systeme darstellen, "werden jedoch als Elemente bezeichnet, sobald ihre interne Struktur nicht mehr Betrachtungsgegenstand ist, sondern nur noch die Wirkung ihrer Verhaltensweisen auf das zu untersuchende System."[3] Irgendwelche Einschränkungen, die nur bestimmte Objekte als Elemente eines Systems zulassen, bestehen nicht.[4]

Unter Anwendung der Methode der isolierenden Abstraktion wird im folgenden nur die Auswirkung sich verändernder Einflußfaktoren auf die Elemente einer Organisation und ihre Anpassungsmöglichkeiten untersucht. Erst in den Punkten C.III. und C.IV. schließt sich eine Untersuchung der Auswirkung auf die Beziehungen zwischen den Elementen und die Anpassungsmöglichkeiten in diesem Bereich sowie die Anpassung der Organisation durch Veränderung des Gesamtsystems an. Auf diese Weise soll versucht werden, Unterschiede im Anpassungsverhalten einzelner Organisationsteile aufzuzeigen.

Als Elemente eines Organisationssystems werden die Stellen bezeichnet, die als kleinste organisatorische Einheiten die Aufgabenbereiche einer (gedachten) Person

---

1) Vgl. ausführlich oben Teil A.II.1. der Arbeit; vgl. Kosiol =Grundlagen= 19
2) Vgl. Fuchs =Systemtheorie= 1620
3) Wegner =Systemanalyse= 1614
4) Vgl. Kosiol, Szyperski, Chmielewicz =Systemforschung= 339

darstellen.[1] Nach Kosiol soll "unter einer Stelle ... der personenbezogene Aufgabenkomplex (Teilaufgabengesamt) verstanden werden, der vom Personenwechsel unabhängig ist."[2] Die Stellenbildung erfolgt im Rahmen der Aufgabensynthese durch Zentralisationen und Dezentralisationen von Elementaraufgaben, wobei Zentralisationen und Dezentralisationen nach unterschiedlichen Merkmalen vorgenommen werden.[3] In der der Aufgabensynthese vorgelagerten Aufgabenanalyse wurden diese Elementaraufgaben durch Zerlegung aus der Leistungsausgabe der Unternehmung abgeleitet.

"Es geht (in der Synthese, d.V.) darum, aus den analytischen Teilaufgaben niedrigster Ordnung (Elementaraufgaben) die tatsächlich zu lösenden Aufgabengesamte durch Kombination zu gewinnen. Damit verbindet sich deren Verteilung auf die Aufgabenträger in Stellen und Abteilungen."[4] Es werden also die in der Analyse gebildeten Elementaraufgaben wieder zu solchen Aufgabenkomplexen zusammengefaßt, "die der Normalkapazität einer Person entsprechen."[5] Es erscheint allerdings unmöglich, eine exakte Bestimmung der Normalkapazität einer Person vorzunehmen. Einmal wird die Kapazität eines Menschen von der Art der ihm übertragenen Aufgaben abhängen, zum anderen verhindern die unterschiedlichsten Ausprägungen von Begabung, Ausbildung, physischer Kraft und ähnlichem, daß eine operationale Normalkapazität ermittelt werden kann.

Bei einer derartigen Bildung von Aufgabenkomplexen spielen bereits Gesichtspunkte einer aufgabenteiligen Spe-

---

1) Vgl. Acker =Stelle= 1577 und Kosiol =Aufgabensynthese= 23
2) Kosiol =Organisation= 89 (Hervorhebung vom Verfasser weggelassen)
3) Vgl. Kosiol =Organisation= 83
4) Kosiol =Organisation= 80 (Hervorhebung vom Verfasser weggelassen)
5) Acker =Stelle= 1580

zialisierung eine Rolle, so daß jeweils möglichst gleichartige Elementaraufgaben zusammengefaßt werden. Man wird daher versuchen, "den Stelleninhalt möglichst nach Merkmalen der Aufgabenanalyse zu bilden. Dabei werden auch die Merkmale Aufgabenträger, Arbeitsmittel, Raum und Zeit einen gewissen Einfluß spielen."[1] Eine Verwendung der Merkmale der Aufgabenanalyse führt zu Zentralisationen und gleichzeitigen Dezentralisationen nach Verrichtungen, Objekten, Rang, Phasen und Zweckbeziehungen.[2] Es lassen sich auf diese Weise z.B. gleichartige Verrichtungsaufgaben (Verrichtungsprinzip) oder verschiedene Verrichtungen an einem Objekt (Objektprinzip) zu einer Stelle zusammenfassen.

"Die formalen Aufgabenelemente erfahren eine Zusammenfassung entweder als Entscheidungszentralisation (Rangzentralisation), als Planungs- und Kontrollzentralisation (Phasenzentralisation) oder als Verwaltungszentralisation (Zweckzentralisation)."[3]

Umfangsmäßig ist der Aufgabenkomplex der Kapazität einer einzigen gedachten Person entsprechend bemessen, die gegebenenfalls mit sachlichen Arbeitsmitteln ausgestattet ist.[4] Dennoch beeinflussen insbesondere bei der Umgestaltung einer bestehenden Organisation bereits vorhandene Mitarbeiter mit ihren ganz speziellen Eignungen und Schwächen die Stellenbildung derart, daß speziell für

---

1) Kosiol =Organisation= 93
2) Vgl. Kosiol =Organisation= 82
3) Kosiol =Organisation= 82
4) Die zunehmende Mechanisierung und Automatisierung verstärkt die Bedeutung des Sachmitteleinsatzes nicht nur im Produktionsbereich, sondern auch als Datenverarbeitung in den Leitungsstellen. Dementsprechend wird die Bedeutung des menschlichen Aufgabenträgers für die Bemessung der Kapazität einer Stelle allein immer geringer. Viele Aufgaben werden von den Sachmitteln allein durchgeführt, so daß man von Maschinen als Aufgabenträger sprechen könnte. Siehe hierzu Grochla =Automation= 80 ff. und ders. =Technik= 1638 ff. Dennoch soll in diesem Zusammenhang nur von menschlichen Aufgabenträgern ausgegangen werden.

sie verschiedene Aufgaben zusammengefaßt und ihnen als Stellenaufgabe übertragen werden.

In beiden Fällen - bei der Aufgabenbildung nach sachlichen und nach persönlichen Gesichtspunkten - muß aber neben der Kapazitätsbedingung, die für den rein mengenmäßigen Umfang eines Aufgabenkomplexes unter Berücksichtigung der dem Aufgabenträger zur Verfügung stehenden Zeit gilt, auch die Qualitätsbedingung berücksichtigt werden, die dem Eignungspotential der Aufgabenträger Rechnung trägt.[1] Besonders der letzte Gesichtspunkt kann bei einer personenorientierten Stellenbildung befriedigender berücksichtigt werden als bei einer Aufgabenbildung nach sachlichen Gesichtspunkten, da hier für bereits vorhandene und bekannte Aufgabenträger ein Aufgabenkomplex gebildet wird, während im anderen Fall nur von Durchschnittswerten ausgegangen werden kann.

Zentralisations- und Dezentralisationsvorgänge, die den Inhalt einer Stelle herausbilden, erfolgen jedoch nicht unter einem Merkmal allein. Zur Stellenbildung können unter Umständen eine Reihe von Zentralisations- und Dezentralisationsvorgängen nach verschiedenen Merkmalen notwendig sein. Der auf diese Weise gebildete Stelleninhalt wird einem Aufgabenträger als Funktion zugeordnet, womit ihm gleichzeitig ein bestimmtes Maß an Kompetenz und Verantwortlichkeit übertragen wird.[2]

Diese Kompetenz und Verantwortlichkeit kann sich unter Umständen lediglich auf Verfügungsgewalt über Sachen erstrecken, sie kann aber auch Leitungsbefugnisse beinhalten, wodurch eine Verfügungsgewalt über Menschen bestimmt wird. Leitungsbefugnisse entstehen bei einer Rangzentralisation, in der Entscheidungsaufgaben von dazugehörigen Ausführungsaufgaben mehrerer Stellen getrennt werden und einer oder mehreren Stellen als

---

1) Siehe hierzu Gutenberg =Produktion= 242
2) Vgl. Kosiol =Organisation= 175

Leitungsaufgabe übertragen wird. Leitungsstellen werden damit zu Instanzen, ihre Kompetenz beinhaltet Leitungsbefugnisse, die sich auf unterstellte Stellen erstrecken.[1)]

b) Auswirkung der Veränderungen auf die Stelleninhalte

Um etwaige Veränderungen der Stelleninhalte bei Änderungen im Rahmen der Einflußfaktoren unternehmungsendogener oder -exogener Art zu ermitteln, ist es notwendig darzustellen, wie veränderte Einflußfaktoren überhaupt auf die Stelleninhalte wirken können.

Es wurde in den vorangegangenen Ausführungen der Weg der Stellenbildung skizziert. Die in der Aufgabensynthese zu bildenden Aufgabenkomplexe sollen bei ihrer Aufgabenerfüllung zur Lösung der Gesamtaufgabe, der Leistungsaufgabe der Unternehmung führen. Die dazu erforderliche Kombination der Teilaufgaben gibt jeder Stelle, die ja die Aufgabenkomplexe beinhaltet, in der Organisation, dem System, das die Aufgabenerfüllung der Unternehmung unterstützen und gewährleisten soll, eine bestimmte Position. Eine Veränderung dieser Position würde wiederum den Stelleninhalt - den jeweiligen Aufgabenkomplex - beeinflussen. Unabhängig von etwaigen Positionsänderungen der einzelnen Stellen als Elemente des Systems, wird der quantitative und/oder qualitative Stelleninhalt aber auch dadurch berührt, daß Veränderungen einzelner Einflußfaktoren gegenüber dem Gesamtsystem der Organisation auftreten. An drei grundsätzlichen Stellenarten soll dieses untersucht werden.

a) an reinen Ausführungsstellen
b) an Leitungsstellen (Instanzen)
c) an Stabsstellen.

---

1) Siehe hierzu Acker =Stelle= 1579 und Kosiol =Organisation= 85

ad 1) Der Stelleninhalt von Ausführungsstellen ist quantitativ und qualitativ verhältnismäßig exakt abzugrenzen. Eine relativ fortgeschrittene arbeitsteilige Spezialisierung auf den unteren Rangstufen einer Organisation läßt eine klare Bemessung des Aufgabenkomplexes sowohl in der Menge als auch in den Anforderungen, die diese Aufgabe an den Aufgabenträger stellt, vornehmen. So ist z.B. die Verrichtung des Flachschleifens an bestimmten Objekten klar abgrenzbar und sowohl unter Kapazitäts- als auch unter Leistungsgesichtspunkten meßbar.

ad b) Die Bemessung des Stelleninhaltes von Leitungsstellen ist dagegen problematisch. Zwar sind der Kompetenz- und Verantwortlichkeitsbereich genau zu umreißen, Entscheidungsfunktion, Anordnungsfunktion und Initiativfunktion gegenüber der zugewiesenen Aufgabe als Bestandteil des Aufgabenkomplexes einer Leitungsstelle lassen sich jedoch, was die Kapazitätsanforderungen anbetrifft, nicht genau fassen.[1] Die Kapazitätsbelastung durch Entscheidungen läßt sich nicht generell bestimmen, selbst wenn diese innerhalb eines bestimmten Entscheidungsbereiches gefällt werden. Die Belastung der Kapazität durch Anordnungen wird nicht allein durch ihre Zahl, sondern auch durch Art und Weise ihrer Durchsetzung bestimmt. Noch weniger exakt läßt sich die quantitative und qualitative Belastung einer Leitungsstelle durch die mit ihrer Aufgabe verbundenen Initiativfunktionen erfassen.

Die qualitativen Gesichtspunkte dieser einzelnen Funktionen werden darüber hinaus entscheidend beeinflußt durch die Stellung einer Instanz im Instanzenaufbau und durch die Leitungsspanne, "die besagt, wieviel Stellen von einer vorgesetzten Leitungsstelle geleitet werden können."[2]

1) Zu den Funktionen der Instanz siehe Schwarz =Instanzen= 751 und Kosiol =Organisation= 114 f.
2) Kosiol =Organisation= 108; siehe hierzu auch Bleicher =Zentralisation= 85; ders. =Control= 1531 ff.

ad c) Bei den Stabsstellen sind die quantitativen und qualitativen Anforderungen der jeweiligen Aufgabenkomplexe ebenfalls schwer meßbar. Stabsstellen haben Assistenzcharakter. Sie beinhalten keine eigenen Leitungs- und Ausführungsaufgaben, sondern leiten ihre Aufgaben jeweils aus der Leitungsaufgabe der Instanz ab, der sie zugeordnet sind.[1] Dementsprechend sind Stabsstellen in vielen Fällen - bei wechselnden Aufgabeninhalten der Leitungsstelle - in ihren Aufgabeninhalten sehr flexibel und nicht klar umrissen.[2]

Es erscheint zweckmäßig, die im Teil B dargestellten möglichen Veränderungen der Reihe nach auf ihre Auswirkung auf die Inhalte der bestehenden Stellen einer Organisation hin zu untersuchen.

Das Wachstum einer Unternehmung kann zu einer quantitativen und qualitativen Aufgabenerweiterung führen. Bleibt beim Wachstum das Produktionsprogramm in seiner Zusammensetzung unverändert, so wirkt sich in einigen Ausführungsstellen die Erhöhung der Produktion gleicher Erzeugnisse in Form einer stärkeren Kapazitätsbeanspruchung der Aufgabenträger aus. Die Tätigkeit des Flachschleifens bestimmter Halbfabrikate, die einer oder mehreren Stellen zugeordnet ist, erstreckt sich beispielsweise anstatt auf 100 Stück jetzt auf 120 Stück in einer Periode.

Diese Belastung trifft aber nicht alle Ausführungsstellen gleichmäßig: so ist die Einkaufstätigkeit der zu verarbeitenden Rohstoffe unter Umständen nur durch größere Mengen je Einkaufsakt gekennzeichnet, was keine zusätzliche Belastung für den Aufgabenträger mit sich bringt.

Eine Auswirkung auf Leitungsstellen ist hier um so geringer, je weiter die Instanzen in der Rangordnung von den reinen Ausführungsstellen entfernt sind. Selbst

---

1) Vgl. Kosiol =Organisation= 137
2) Vgl. Kosiol =Organisation= 141

direkte Instanzen reiner Ausführungsstellen - z.B. die Meister in der Produktion - werden in quantitativer Hinsicht zu einem geringeren Teil beeinflußt als die reinen Ausführungsstellen. Eine Einwirkung dieser Veränderung auf die Stabsstellen wird wie bei den Leitungsstellen sehr gering sein und mit der Entfernung kooperierender Leitungsstellen in der Rangstufe von den reinen Ausführungsstellen noch stärker abnehmen.

Beinhaltet der Wachstumsvorgang jedoch auch ein verändertes Produktionsprogramm in Form von zusätzlichen neuen oder abgewandelten Produkten, so sind neben dem quantitativen Effekt auch qualitative Einflüsse zu verzeichnen. Dies kann sich in den Ausführungsstellen dahingehend auswirken, daß sich die konstante Verrichtung auf abgewandelte Werkstücke bezieht, oder aber daß die Verrichtung selber in gewisser Weise beeinflußt wird.

Die Einflüsse wirken sich ebenfalls qualitativ auf die direkt übergeordneten Instanzen aus, da ihre Funktionen den geänderten oder zusätzlichen Produkten Rechnung tragen müssen.[1] Auch hier läßt sich aber keine generelle Gültigkeit der Aussagen verzeichnen. Die arbeitsteilige Spezialisierung kann bei der Verteilung der Leistungsaufgabe der Unternehmung auf die einzelnen Stellen so stark im Vordergrund gestanden haben, daß der Inhalt der Stellen selbst nicht berührt wird, sondern allein die Art der Kombination der einzelnen unveränderten Stellenaufgaben beeinflußt wird. Demzufolge berührt eine derartige Veränderung lediglich die Beziehung zwischen den Stellen und nicht unmittel-

---

1) Als Beispiel sei ein Meister aus dem Produktionsbereich angeführt, der mit den Veränderungen der Verrichtungen oder einiger Objekte in seiner Abteilung selber diese Verrichtungen beherrschen muß bzw. das zu fertigende Objekt in seinem Fertigungsablauf kennen muß, um seinen Mitarbeitern unterrichtende Informationen zu geben und um die Tätigkeit überwachen zu können.

bar den Inhalt der Stellen selbst. In diesem Fall werden aber die Instanzen, deren Aufgabe in der Durchführung und Kontrolle des Kombinationsprozesses der Stellen besteht, in qualitativer und quantitativer Weise berührt. Eine eindeutige Auswirkung derartiger Veränderungen auf Stabsstellen ist nicht zu ermitteln.

Bei einem Schrumpfungsprozeß gelten die Ausführungen hinsichtlich des Wachstums analog. Es erfolgt hier lediglich eine Verminderung des Aufgabenumfanges, wobei je nach dem Verlauf des Schrumpfungsprozesses die Stellen quantitativ entlastet werden oder aber qualitative Gesichtspunkte für den Kombinationsprozeß von Bedeutung werden können.

Unternehmungsendogene Veränderungen in der Finanzierungssphäre werden kaum allein die Stelleninhalte berühren. Ist allerdings eine Änderung in diesem Bereich - so z.B. eine Kapitalerhöhung oder -herabsetzung mit Kapazitätsänderungen verbunden, so wirkt sie indirekt, also über die Kapazitätsveränderung auf die Stelleninhalte.

Änderungen im Zielsystem einer Unternehmung wirken zunächst grundsätzlich eher auf die Beziehungen zwischen den Elementen als auf die Stelleninhalte, die Elemente selbst. Primär beeinflußt das Zielsystem die Koordination der Stellen, ihre Ausrichtung auf das Zielsystem der Unternehmung gibt der Stelle ihre jeweilige Position in der Organisation.[1] Wird sich aber auf die aus den Oberzielen abgeleiteten Subziele bezogen, die insbesondere den Leitungsstellen direkt vorgegeben sein können, so bedeuten selbst Veränderungen von Ausmaß und/oder zeitlichem Bezug dieser Ziele quantitative und qualitative Veränderungen im zugeordneten Aufgabenkomplex. Qualitative Veränderungen insbesondere dann, wenn der Inhalt der Subziele modifiziert

1) Vgl. Kosiol =Organisation= 172

wurde. Daraus leiten sich für die untergeordneten Ausführungsstellen ebenfalls Veränderungen ab.[1)]

Bei den Einflüssen, die von Veränderungen der Marktsituation ausgehen, sind ebenfalls quantitative und qualitative Effekte zu unterscheiden. Konjunkturelle Bewegungen auf dem Absatzmarkt führen zu Schwankungen in der Auslastung von Unternehmungen. Direkt auf Ausführungsstellen bezogen können hier Schwankungen im Aufgabenumfang auftreten. Kann den Schwankungen in der Unternehmungsauslastung dadurch begegnet werden, daß z.B. Läger Pufferfunktionen ausüben, so ergibt sich lediglich in den Stellen dieser Pufferbereiche eine unterschiedliche Beanspruchung. Leitungsstellen und Stabsstellen werden hierdurch in ihrem Stelleninhalt nicht betroffen.

Konjunkturunabhängige Veränderungen auf dem Absatzmarkt müssen daraufhin untersucht werden, ob sie die Kapazität einer Unternehmung in irgendeiner Weise berühren oder nicht. Neue Bedürfnisse können - sofern zu ihrer Befriedigung neue oder geänderte Produkte erforderlich sind - die Art der Einzelaufgaben verändern, so daß insbesondere in den Ausführungsstellen qualitative Auswirkungen eintreten können. Ähnlich der Situation bei einem Wachstum der Unternehmung lassen sich auch hier für die Leitungs- und Stabsstellen keine klaren Aussagen über eventuelle Auswirkungen neuer Bedürfnisse treffen. Die mangelnde Präzisierung der Teilaufgaben macht es unmöglich hier generelle Aussagen darüber zu treffen, ob und wie weit quantitative und qualitative Modifikationen vorgenommen werden müssen.

---

1) Der Zusammenhang von Zieländerungen und Veränderungen des Stelleninhaltes besteht insbesondere bei dem Führungsstil durch Vorgabe von Zielen. Zu diesem Fragenkomplex, speziell zur Einführung eines Systems des management by objectives und die Verbindung von Organisationsstruktur und Zielen, siehe Odiorne =Management= 91 ff., insbesondere 102

Änderungen in Verbrauchsgewohnheiten, Kaufverhalten und Struktur des Abnehmerkreises berühren im Bereich des Absatzes die Stellen in qualitativer Weise, wobei hier die Ausführungsstellen stärker betroffen sein werden als die Leitungsstellen. Ansonsten werden der Aufgabenumfang und die Art der Aufgaben weniger hiervon berührt, vielmehr werden die Beziehungen zwischen den Stellen durch derartige Veränderungen beeinflußt, worauf im Punkt C.III noch einzugehen sein wird.

Veränderungen in der Kaufkraft dagegen wirken sich in der Hauptsache quantitativ auf die Stelleninhalte aus, wobei in der Hauptsache nur die Ausführungsstellen betroffen werden. Diese Veränderungen schlagen sich unter Umständen in einer Veränderung der abgesetzten Produktmenge nieder, wenn sich nämlich innerhalb des Absatzprogramms eine Verlagerung von inferioren auf superiore Güter ergibt. Billige Güter werden weniger abgesetzt, teuere Güter aber mehr. Auf diese Weise kann der Arbeitsumfang einzelner Stellen in negativer und positiver Richtung beeinflußt werden.

Konjunkturelle Schwankungen auf den Beschaffungsmärkten einer Unternehmung unterscheiden sich beträchtlich in ihren Auswirkungen auf die Stelleninhalte, je nachdem ob es sich um den Material- und Betriebsmittelbereich, den Finanzierungsbereich oder den Personalbereich handelt. Die Möglichkeiten der Einschaltung von Beschaffungslägern im Materialbereich kann die Schwankungen vom Arbeitsprozeß selbst fernhalten. In diesem Fall werden lediglich Lagerstellen in quantitativer Hinsicht berührt.

Die in der Hochkonjunktur erschwerte Beschaffung von Betriebsmitteln kann eine Unternehmung von zwei Seiten her berühren. Auf der einen Seite kann die Hochkonjunktur oder schon der Aufschwung von der Absatzseite her einen Wachstumsprozeß einleiten, der nicht nur eine steigende Auslastung der Stellen mit sich bringt, sondern auch Erweiterungsinvestitionen erfor-

dert. Auf der anderen Seite stehen der Notwendigkeit von Erweiterungsinvestitionen Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Betriebsmitteln gegenüber (z.B. Lieferfristen), die selbst termingemäß erforderliche Ersatzinvestitionen behindern.

Die Ausführungsstellen werden dadurch in starkem Maße in quantitativer Hinsicht berührt. Eine von der Absatzseite herrührende Ausdehnung des Aufgabenumfanges kann nicht durch eine bessere Ausstattung der Stellen mit Arbeitsmitteln aufgefangen werden.

Die erschwerte Beschaffung von Finanzierungsmitteln in der Hochkonjunktur könnte äußerstenfalls in Verbindung mit der Betriebsmittelbeschaffung einen Einfluß auf den Stelleninhalt ausüben, wobei dann die zuvor beschriebenen Wirkungen auftreten können.

Im Verlauf der Konjunkturschwankungen ergeben sich Veränderungen im Arbeitskräfteangebot. Dies wirkt sich in starkem Maße auf den Stelleninhalt aus. "Die Stelle ist personenbezogene Verteilungseinheit"[1] und damit in entscheidendem Maße in ihrem Aufgabenumfang abhängig von der quantitativen und qualitativen Kapazität des jeweiligen Aufgabenträgers. Ständige Personalfluktuation zwingt zu ständiger Neubesetzung der Stellen. Ist auf Grund konjunktureller Knappheit von qualifizierten Arbeitskräften eine Stellenneubesetzung nur mit Arbeitskräften geringerer Qualität möglich, so wird der neue Aufgabenträger unter Umständen von der vorhandenen Stellenaufgabe überfordert sein. Die Anforderungen der Aufgabe würden nicht mehr der Leistungsfähigkeit des Aufgabenträgers entsprechen.

Ein Überangebot an qualitativ hochwertigen Arbeitskräften im Konjunkturabschwung kann auf der anderen Seite dazu führen, daß Stellen mit solchen Aufgabenträgern besetzt werden, deren Leistungsfähigkeit durch die über-

---

1) Kosiol =Organisation= 93

tragene Stellenaufgabe nicht voll ausgelastet ist.[1] Langfristige Qualitätsveränderungen im Arbeitskräftepotential - beispielsweise durch ein höheres Ausbildungsniveau - erfordern ähnliche Überlegungen.

Sind in der Organisation einzelne Stellen stark nach persönlichen Gesichtspunkten gebildet, so daß Aufgabenbereiche speziell auf bereitstehende Personen zugeschnitten sind, so ergeben sich beim Ausscheiden eines Stelleninhabers erhebliche Probleme der Neubesetzung dieser Stelle, da sie ja weniger nach sachlichen Gesichtspunkten als vielmehr nach persönlichen Gesichtspunkten gebildet wurde und den individuellen Stärken und Schwächen des Aufgabenträgers Rechnung trug.[2]

Der technische Fortschritt im Bereich der Produktionsmittel und der Werkstoffe wird in den einzelnen Stellen besonders die Ausstattung mit Arbeitsmitteln betreffen. Hierdurch können sich Verrichtungen ändern oder aber es entfallen bisherige Verrichtungen völlig, so daß gegebenenfalls Neuordnungen in diesen Bereichen erforderlich werden.

Als letzter Komplex wird der Einfluß gesetzlicher Neuregelungen auf die Stelleninhalte untersucht.

Die im Teil B skizzierten Veränderungen bzw. erwarteten Veränderungen werden sich primär auf die Beziehungen zwischen den Elementen einer Organisation auswirken. Eine ganze Reihe von Schutzgesetzen jedoch, die sozialer oder aber auch technischer Art (in Bezug auf

---

1) Siehe hierzu Gutenberg =Produktion= 242 f.
2) Siehe hierzu Baumberger =Entwicklung= 42 ff., Bleicher =Abteilungsgliederung= 114 und Kosiol =Organisation= 83. Eine Stellenbildung nach persönlichen Gesichtspunkten erfolgt häufig im oberen Leitungsbereich von Unternehmungen. Besonders bei Familienunternehmungen, deren Leitungsstellen sehr häufig nach persönlichen Gesichtspunkten gebildet werden, ergeben sich beim Ausscheiden von Familienmitgliedern aus Altersgründen oder Tod schwerwiegende Probleme mit der Neubesetzung dieser Stellen.

den Arbeitsplatz) sind, wirken sich dagegen auch auf die Stelleninhalte aus, wodurch der Umfang der Aufgaben und ihre Art berührt werden kann. Eine Untersuchung dieser Einflüsse soll in dieser Arbeit jedoch nicht erfolgen.

2. Anpassung durch Veränderung der Stelleninhalte

a) Möglichkeiten der Veränderung

Anpassungsmöglichkeiten durch Veränderungen der Stelleninhalte sollen unter zwei getrennten Aspekten betrachtet werden. Durch eine quantitative Veränderung des Stelleninhaltes - d.h. durch eine Veränderung des Umfanges gleichbleibender Aufgaben kann veränderten Einflußfaktoren in einem gewissen Maße Rechnung getragen werden; zum anderen kann durch Veränderung der Aufgabenarten - des qualitativen Stelleninhaltes - eine Anpassung gegenüber den veränderten Einflußfaktoren erfolgen. In beiden Fällen erfolgt eine Anpassung jedoch nur im Bereich der Stelleninhalte einer Organisation. Das Gesamtsystem der Organisation wird davon nicht betroffen, insbesondere werden die Beziehungen zwischen den Stellen von den Veränderungen nicht berührt. Hierdurch ergibt sich bereits eine Einschränkung der Anpassungsmöglichkeiten dieses Bereiches.

aa) Quantitative Veränderung

Eine quantitative Veränderung des Stelleninhaltes - die rein mengenmäßige Ausdehnung oder Einschränkung eines bestimmten Aufgabenkomplexes - ist in entscheidendem Maße abhängig vom Aufgabenträger und von seiner Ausstattung mit Sachmitteln.

Die maximale Kapazität der Person des Aufgabenträgers sowie die maximale Kapazität der ihm zur Verfügung stehenden Sachmittel (Maschinen, Automaten etc.) begrenzt eine Ausdehnung des Aufgabenumfanges.

Eine Anpassung nach "unten" in der Art, daß der Aufgabenkomplex einer Stelle in seinem Umfang eingeschränkt wird, ohne daß es zu Auflösungen oder Zusammenlegungen von Stellen kommt, ist durch Kostenerwägungen begrenzt. Ist der Aufgabenumfang so zusammengeschrumpft, daß er kaum noch oder überhaupt nicht mehr den Aufgabenträger beansprucht, dann erscheint es zweckmäßig, die Stelle aufzulösen und den eventuell verbleibenden Aufgabenkomplex anderen Stellen zusätzlich zu übertragen.

Innerhalb dieser Grenzen kann eine quantitative Anpassung der Stelleninhalte erfolgen. An die Veränderungen der Stelleninhalte müssen wiederum die Aufgabenträger angepaßt werden. In Anlehnung an Gutenberg[1] ergeben sich drei grundlegende Anpassungsformen der Aufgabenträger an Veränderungen der Stelleninhalte: eine intensitätsmäßige Anpassung, eine zeitliche Anpassung und eine quantitative Anpassung, die entweder einzeln oder kombiniert auftreten können.

Eine intensitätsmäßige Anpassung kann bei unveränderter Arbeitsdauer durch variierende Inanspruchnahme der Aufgabenträger erfolgen, insbesondere durch variierende Nutzungsintensität der eingesetzten Sachmittel. Bei zeitlicher Anpassung wird die Arbeitszeit bei konstanter Arbeitsintensität herauf- oder herabgesetzt. Überstunden bzw. Kurzarbeit sind typisch für diese Anpassungsform. Die quantitative Anpassung ist gekennzeichnet durch einen variierenden Umfang der eingesetzten Sachmittel; bei der Verringerung des Aufgabenumfanges werden Maschinen stillgelegt, bei einer Ausweitung des Umfanges zusätzlich Maschinen eingesetzt.

Für die ausführenden Stellen im Bereich der Produktion bieten sich alle drei Anpassungsformen an, da hier der Anpassungsvorgang nicht nur vom Aufgabenträger, sondern auch - oder genauer: gerade - von den ihm zu-

---

1) Siehe hierzu Gutenberg =Produktion= 343 f.

geordneten Sachmitteln mit vollzogen werden muß. Die quantitative Anpassungsform ermöglicht es hier besonders bei starken Ausdehnungen des Aufgabenumfanges durch zusätzliche oder veränderte Ausstattung der Aufgabenträger mit Maschinen die Kapazität einer Stelle so auszudehnen, daß dem erweiterten Aufgabenumfang begegnet werden kann.

In den Leitungs- und Stabsstellen dagegen, in denen die Sachmittel kaum oder nur als Hilfsinstrument eine untergeordnete Rolle spielen, hat die quantitative Anpassung kaum eine Bedeutung. Möglich dagegen ist eine zeitliche Anpassung der Aufgabenträger durch Überstunden oder durch Kurzarbeit. Anders als im Produktionsbereich führt ein Einsatz der intensitätsmäßigen Anpassung der Aufgabenträger nicht zu einer Veränderung der Kostenhöhe. Schwankende Belastungen der Aufgabenträger in diesen Stellen treten jedoch sehr häufig auf, da hier nicht durch irgendwelche Maschinen eine bestimmte konstante Arbeitsintensität vorgegeben ist.[1] Die Ausnutzung dieser Anpassungsfähigkeit der menschlichen Arbeitskraft zur Begegnung einer quantitativen Veränderung des Stelleninhaltes wird stets dann beansprucht, wenn es um die Anpassung an einen erweiterten Aufgabenumfang geht, dadurch wird bei gleichen Kosten die Produktivität erhöht. Begrenzt wird diese Anpassung durch die physische Leistungsfähigkeit des jeweiligen Aufgabenträgers.

Eine Anpassung der Stelleninhalte allein in quantitativer Hinsicht an einen Wachstumsprozeß der Unternehmung kann - selbst unter Beibehaltung eines konstanten Produktionsprogrammes - nur in einem geringen Umfang erfolgen. Durch den Wachstumsprozeß entsteht eine Veränderung in der Auslastung der Aufgabenträger, die permanent wird. Eine zeitliche Anpassung an diese Ausdehnung oder eine intensitätsmäßige Anpassung würde

---

1) Vgl. Gutenberg =Produktion= 325

auf die Dauer keine befriedigende Lösung darstellen, sondern Aufgabenträger und Sachmittel überfordern.

Unter Umständen kann eine verstärkte oder verbesserte Ausstattung des Aufgabenträgers mit Sachmitteln den gestiegenen Aufgabenumfang ohne Bildung neuer Stellen und der damit verbundenen quantitativen Aufgabenteilung bewältigen. Diese Anpassungsmöglichkeit ist - abgesehen von eventuellen Schwierigkeiten bei der Finanzierung der Investition - aber auch nur dann gegeben, wenn die physische Kapazität des Aufgabenträgers auch die zusätzlichen Tätigkeiten zuläßt.

In den Ausführungsstellen des Produktionsbereiches bestehen diese Möglichkeiten der Kapazitätserweiterung einer Stelle. In Leitungs- und Stabsstellen dagegen sind diese Möglichkeiten nicht vorhanden. Wird davon ausgegangen, daß der Wachstumsprozeß auch eine Änderung der Belastung der Leitungsstellen mit sich bringt, so ist - vorausgesetzt die Aufgabenträger waren auch vor dem Beginn des Wachstums ausgelastet - hier lediglich eine zeitmäßige Anpassung des Aufgabenträgers möglich. Diese zeitmäßige Anpassung als Dauerlösung anzusehen, wäre aber verfehlt. Werden Überstunden zu Dauereinrichtungen,und zwar in einem erheblichen Umfang, würde bald die physische Leistungsfähigkeit des Aufgabenträgers überfordert sein. Da jedoch ein derartiger Wachstumsprozeß in der Hauptsache nur die Auslastung der reinen Ausführungsstellen im Produktionsbereich betrifft, und die Leitungsstellen um so geringer berührt, je weiter die Instanz in der Rangordnung von den Ausführungsstellen entfernt ist, kann in gewissen Grenzen eine Anpassung durch quantitative Ausweitungen der Stelleninhalte erfolgen, wobei aber die Grenzen durch die Kapazität der Ausführungsstellen gegeben sind, während die der Leitungs- und Stabsstellen hier von untergeordneter Bedeutung ist.

Ähnliches gilt auch bei einer konjunkturell bedingten Ausweitung der Unternehmungsauslastung. Im Unterschied zu einem endogen verursachten Wachstumsprozeß ist es hier aber dann nicht zweckmäßig, die Kapazität der Ausführungsstellen durch verstärkte Investitionen zu erweitern, wenn ein baldiger Konjunkturabschwung erwartet wird. Zeitliche und intensitätsmäßige Anpassungen verbunden mit einer geringeren quantitativen Anpassung lassen hier eine rein mengenmäßige Ausdehnung des Umfangs der Stelleninhalte zu, ohne daß es gleich zu Überkapazitäten bei einem Abflauen der Auslastung kommt. Es werden dabei ebenfalls Veränderungen des gesamten Systems vermieden.

Für das Ausmaß der Anpassungsfähigkeit ohne Strukturveränderungen ist es aber mitentscheidend, wie weit zum Zeitpunkt der neuen Anpassungsmaßnahme das gesamte Anpassungspotential einer Stelle bereits ausgeschöpft ist.[1] So wird eine elastische Anpassung allein durch intensitätsmäßige und zeitliche Maßnahmen nur innerhalb sehr enger Grenzen oder überhaupt nicht mehr möglich sein, wenn im Produktionsbereich schon auf Hochtouren gearbeitet wird und Überstunden angesetzt sind. Hier kann dann die quantitative Anpassung einsetzen, die unter Erweiterung der Stellenkapazität in einem größeren Umfang durch Investitionen zu einer langfristig andauernden Veränderung führt und nicht so kurzfristig wie die beiden anderen Anpassungsmaßnahmen ablaufen kann. Diese Anpassung kann, da sie in gewisser Weise zu einer Verformung der Stellenausstattung führt, als plastische Anpassung erfolgen,[2] sie schafft gleichzeitig einen neuen Bereich der elastischen Anpassung.

---

1) Siehe hierzu Agthe =Unternehmenswachstum= 46/ f.
2) Vgl. hierzu Riebel =Betriebselastizität= 97 und Beensen =Organisationsprinzipien= 99; siehe auch die Ausführungen im Teil A.II.2 der Arbeit.

Konjunkturelle Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten einer Unternehmung, die zu Schwierigkeiten z.B. bei der Beschaffung von Finanzierungsmitteln und Investitionsgütern führen, erschweren allerdings die kapazitiven Erweiterungen von einzelnen Stellen. Ist es auf Grund von Lieferfristen nicht möglich, eine Investition zur Erweiterung der Stellenkapazität rechtzeitig durchzuführen, so kann durch intensitäts- und zeitmäßige Anpassungsmaßnahmen der Zeitraum bis zum Einsatz der neuen Investitionsgüter überbrückt werden. Für einen begrenzten Zeitraum können die Anpassungsbereiche dieser Maßnahmen relativ groß sein. Wird allerdings im beginnenden Konjunkturaufschwung eine stärkere Beanspruchung erwartet, so kann bereits vorzeitig durch Investitionen die Erweiterung der Stellenkapazität vorgenommen werden; auf diese Weise antizipiert die Kapazitätserweiterung der Stelle die Entwicklung.

Quantitative Veränderungen des Stelleninhaltes, die zu einer Verringerung des Aufgabenumfanges führen, könnten an und für sich analoge Anpassungsmaßnahmen zu den Fällen der Erweiterung der Stelleninhalte erfordern. Dies bietet sich auch durchaus in den Fällen der konjunkturellen Schwankungen der Stellenauslastung an, in denen intensitätsmäßige und zeitliche Anpassungen der Aufgabenträger verbunden mit quantitativen Anpassungen der jeweiligen Sachmittelausrüstung dem zeitweise verminderten Aufgabenumfang Rechnung tragen. Der erwartete Aufschwung und damit verbunden der erneute Anstieg der Auslastung empfiehlt eine Bereithaltung der bisherigen Arbeitskräfte und Anlagen ebenso, wie die Beibehaltung einer Organisationsstruktur, die einer höheren Auslastung entspricht.

Das Anpassungsverhalten gegenüber einem Schrumpfungsprozeß muß jedoch zu Umstrukturierungen führen - sofern der Schrumpfungsprozeß nicht nur eine minimale Größenveränderung mit sich bringt. Während eine unver-

änderte Organisationsstruktur im Wachstumsprozeß deshalb häufig für einen bestimmten Wachstumsbereich beibehalten wird, weil die mit der starken Auslastung gestiegenen Erlöse eventuell gestiegene Kosten der Überstunden und Intensitätssteigerungen überkompensieren, wird die organisatorische Überkapazität bei einem Schrumpfungsprozeß, der meist mit insgesamt sinkenden Erlösen verbunden ist, durch den hohen Anteil der Leerkosten nicht mehr tragbar sein.

Es wurde bis jetzt nur eine quantitative Anpassung der Aufgabenträger und Sachmittel in den Ausführungsstellen des Produktionsbereichs dargestellt. Es ist aber auch nur hier möglich, eine Anpassung an Veränderungen von Einflußfaktoren durch Variationen des Aufgabenumfanges vorzunehmen, ohne daß es gleich zu Umstrukturierungen führt.

bb) Qualitative Veränderung

Eine qualitative Variation des Stelleninhaltes kann grundsätzlich ebenso wie eine quantitative Variation zur Anpassung an rein mengenmäßige Auslastungsveränderungen herangezogen werden. Werden dementsprechend im Zuge der Anpassungsmaßnahmen veränderte Produktionsverfahren und/oder veränderte Sachmittel eingesetzt, so kann ein zunächst rein mengenmäßig erweiterter Aufgabenumfang damit bewältigt werden.

Dadurch ergeben sich aber unter Umständen artmäßig neue Aufgaben für die Stelle. Die Effekte dieser neuen Aufgaben sind, abgesehen von der höheren Ausbringung, gleich geblieben.[1] Ebenso können Wachstumsprozesse, die mit der Produktion neuer oder veränderter Produkte verbunden sind, veränderte Aufgaben mit sich bringen, denen sich die Aufgabentrager anpassen müssen und denen

1) Vgl. hierzu Grochla =Automation= 81

vor allem die Sachmittel angepaßt werden müssen.

Die Anpassung der Sachmittel ist auf der einen Seite ein rein technisches Problem, wenn es darum geht, die vorhandenen Maschinen an die neuen Aufgaben anzupassen, auf der anderen Seite ist jedoch eine Veränderung der Sachmittelausstattung - die Anschaffung neuer Maschinen - unabhängig von den finanziellen Möglichkeiten einer Unternehmung.

Die Anpassung des Aufgabenträgers an die neuen Aufgaben kann in zwei Richtungen gehen. Ausgangspunkt ist die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Person, die die Stellenaufgabe zu erfüllen hat, in Qualitativer Hinsicht mit ihren Grenzen.[1] Die Anpassung der Sachmittel wird stets unter Ausnutzung des technischen Fortschritts erfolgen. Damit ist für die Aufgabenträger der Ausführungsstellen im Produktionsbereich tendenziell eine Abnahme der Anforderungen an die qualitative Leistungsfähigkeit verbunden, da die Maschinen in zunehmendem Maße Aufgaben selbständig erledigen und die Aufgabenträger von komplizierten Teilaufgaben befreien, so daß sich ihre Tätigkeit unter Umständen nur noch auf die Überwachung der Maschinenarbeit oder ihre Bedienung erstreckt.[2]

Für die damit verbundenen Leitungsstellen dagegen führt die Komplizierung der zu überwachenden Aufgaben zu stärkeren Beanspruchungen. Hier bringen die qualitativ veränderten Aufgaben stärkere Anforderungen an die Leistungsfähigkeit mit sich.[3] Dadurch ergeben sich unterschiedliche Anpassungsnotwendigkeiten für die Aufgabenträger der Stellen. In den Ausführungsstellen wird es möglich Arbeitskräfte einzusetzen, die weniger

---

1) Siehe hierzu Gutenberg =Produktion= 242
2) In diesem Zusammenhang siehe ausführlich Kosiol =Aktionszentrum= 151 ff.
3) Vgl. Grochla =Technik= 1642 sowie zu dem Zusammenhang von Technik und Organisation auch Grochla =Einfluß= 281-288; ders. =Entwicklung= 53-80 und ders. =Automation= 80 ff.

qualifiziert sind, während in den Leitungsstellen der mittleren Hierarchiestufen die qualitative Leistungsfähigkeit der Aufgabenträger erhöht werden muß.

Ist es nicht möglich, die vorhandenen Aufgabenträger anzupassen, so muß eine Neubesetzung der Stellen unter dem Gesichtspunkt der erhöhten Anforderungen erfolgen. In diesen Fällen hoch mechanisierter oder sogar automatisierter Stellenausstattungen muß "der Mensch als Aufgabenträger in geeigneter Weise auf die durch den Einfluß der technischen Entwicklung veränderten Aufgaben vorbereitet werden. Dazu gehört nicht nur die Vermittlung reinen Wissens. Vielmehr sollte der Aufgabenträger auch in der Ausbildung seiner Denk-, Konzentrations- und Reaktionsfähigkeit so gefördert werden, daß er den Anforderungen gerecht wird, die die automatisierte Arbeitswelt an ihn stellt."[1] Das bezieht sich sowohl auf die reinen Ausführungsstellen als auch auf die Leitungsstellen.

Unabhängig von der Ausstattung der Stellen mit Sachmitteln und den daraus herrührenden Anpassungsproblemen kann davon ausgegangen werden, daß der Aufgabenträger ein gewisses Maß an Anpassungsfähigkeit gegenüber neuen oder veränderten Aufgaben mitbringt. Die Art der Ausbildung sowie die Erfahrungen, die die Aufgabenträger während ihrer Tätigkeit gemacht haben, versetzen sie meistens in die Lage, veränderten qualitativen Anforderungen zu begegnen, denn es handelt sich ja nicht stets um gestiegene Anforderungen. Dies trifft sowohl für die Ausführungs- als auch für die Leitungsstellen zu, die in vielen Fällen ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit seitens der Aufgabenträger voraussetzen, da sie z.B. auf Grund ihrer Nähe zum Markt ständig veränderten Aufgaben gegenüberstehen. Hier ist allerdings die Frage zu stellen, ob es sich dann noch um eine

---

1) Grochla =Automation= 87

Anpassung durch eine qualitative Veränderung des Stelleninhaltes handelt, oder ob es nicht vielmehr ein artmäßig nur in groben Umrissen festgelegter Stelleninhalt ist, der auf Grund seiner Konzeption nicht erst angepaßt werden muß, sondern derartig unterschiedliche Teilaufgaben beinhaltet, daß er jeder qualitativen Anforderung gerecht wird. Ist das der Fall, so muß lediglich der Aufgabenträger mit seiner qualitativen Leistungsfähigkeit dazu in der Lage sein, diesen einzelnen Aufgaben gerecht zu werden.

Eine derartig vorzunehmende elastische Anpassung des Aufgabenträgers kann kurzfristig erfolgen. Durch fachliche Schulung der Mitarbeiter ist es außerdem möglich, langfristig ihre Anpassungsfähigkeit stärker herauszubilden. Gerade unter Berücksichtigung der Probleme bei der Beschaffung qualifizierter Mitarbeiter ist es eher möglich die vorhandenen Aufgabenträger an unterschiedliche qualitative Beanspruchungen anzupassen, wozu auch ein Stellenwechsel der Mitarbeiter gehören kann, als neue Aufgabenträger für die veränderten Stelleninhalte zu suchen.

b) Grenzen der Veränderung des Stelleninhaltes

Der Veränderung des Stelleninhaltes sind unter Berücksichtigung der gemachten Voraussetzungen Grenzen gesetzt. Es wurde davon ausgegangen, daß eine Anpassung der Stelleninhalte ohne Veränderungen der Beziehungen zwischen den Stellen betrachtet werden sollte. Insbesondere unter dem Einfluß einer Größenveränderung - sei sie nun konjunkturell oder aber endogen durch einen Wachstums- oder Schrumpfungsprozeß verursacht - kann z.B. allein die Erweiterung der Inhalte vorhandener Stellen nur einen Teil der stärkeren Beanspruchung auffangen. Neue Produktionsverfahren oder neue Aggregate - besonders auf Grund des technischen Fortschritts - veranlassen die Unternehmung dazu, die Stellen in einzelnen Bereichen oder gar der ganzen Unternehmung zu

reorganisieren. Eine isolierte Erweiterung der Stelleninhalte ohne Rücksicht darauf, ob nicht eine Veränderung der Beziehungen zwischen den Stellen - z.B. durch Bildung neuer Abteilungen oder gar durch Neuverteilung der Teilaufgaben - einen kapazitätserweiternden Effekt auf wirtschaftlichere Art ermöglicht, erscheint nach vorstehenden Ausführungen mit Blick auf die Praxis wenig zweckmäßig.

Bei einem Schrumpfungsprozeß dagegen wird es sinnvoller sein einige Stellen aufzulösen, anstatt unter Beibehaltung der bisherigen Zahl von Aufgabenträgern lediglich die Arbeitszeit oder die Intensität der Arbeit zu verringern, bei gleichzeitiger Verringerung der Ausstattung mit Maschinen. Ähnliches gilt für einen langanhaltenden konjunkturellen Abschwung. Grundsätzlich ergibt sich unter diesen Gesichtspunkten nur in ganz engen Bereichen eine Anpassung an veränderte Einflußgrößen durch Variation der Stelleninhalte.

Begrenzt werden diese Bereiche zusätzlich durch das Zusammenwirken weiterer Einflußgrößen.

Abgesehen von den Grenzen der Leistungsfähigkeit der Aufgabenträger, die eine produktionstechnische Anpassungsmaßnahme ohne Strukturveränderungen zusätzlich einschränkt, spielt in entscheidendem Maße die finanzielle Situation der Unternehmung eine Rolle.[1] Eine Anpassung gegenüber einer verstärkten Auslastung wird um so weniger primär durch Investitionen erfolgen, je angespannter die finanzielle Situation der Unternehmung ist. Gerade bei einer finanziellen Anspannung wird eine Überprüfung des Einsatzes von Sachmitteln und Aufgabenträgern erfolgen, um die Möglichkeit einer neuen Aufgabenverteilung als Anpassung an eine Veränderung zu untersuchen. Dies trifft auch für eine sinkende Auslastung durch einen konjunkturellen Abschwung oder einen Schrumpfungsprozeß zu. Häufig wird in Unterneh-

1) Vgl. Grochla »Automation« 57

mungen erst unter finanziellem Druck mit der Einleitung von Rationalisierungsmaßnahmen und Umstrukturierungen begonnen.

Die Möglichkeit, gestiegenen qualitativen Anforderungen des Stelleninhaltes durch Neubesetzungen insbesondere mit neuen Mitarbeitern zu begegnen, findet ihre Grenzen in der Situation auf dem Personalmarkt. Darüber hinaus wird eine Neubesetzung kaum kurzfristig den gestiegenen Anforderungen gerecht, da zunächst eine Zeitspanne der Einarbeitung überwunden werden muß.

Diese Spanne wird bei Neueinstellungen besonders lang sein und selbst bei Neubesetzungen mit Mitarbeitern, die schon in der Unternehmung beschäftigt waren, mit zunehmender Komplexität der Stellenaufgaben steigen.

Eine vorausschauende Personalpolitik, die es ermöglicht, durch interne und externe Schulungen qualifizierte Mitarbeiter aus den eigenen Reihen heranzubilden, um sie dann in den verschiedenen Bereichen einzusetzen, könnte dazu beitragen, diese Probleme zu lösen. Auch hier wird aber die Größe einer Unternehmung und damit verbunden auch ihr finanzielles Potential diese Möglichkeiten einschränken.

Es bleibt festzustellen, daß eine Anpassung an langfristig anhaltende Veränderungen allein durch Variation der Stelleninhalte nur sehr begrenzt möglich ist. Bei vorübergehend auftretenden Störungen dagegen, z.B. kurzfristigen Marktschwankungen, sind diese zum Teil elastischen Anpassungsformen möglich. Die Auswirkungen derartiger Störungen werden jedoch in dieser Arbeit nicht behandelt.

III. Veränderung der Relationen der Organisationselemente

1. Wirkung der Veränderungen auf die Relationen der Elemente

Während im Punkt C.II dieser Arbeit untersucht wurde, wie sich Veränderungen von Einflußfaktoren auf die Elemente einer Organisation auswirken, wird nun versucht darzustellen, wie die Beziehungen zwischen den Elementen von derartigen Veränderungen betroffen werden und welche Anpassungsmöglichkeiten allein im Rahmen dieser Beziehungen gegeben sind.

a) Darstellung der Relationen der Elemente

Die Stellen - als Elemente des Systems Organisation - sind in vielfältiger Form miteinander verknüpft. Die einzelnen Verknüpfungen selbst sind zum Teil miteinander verflochten; sie ergänzen sich zu einem geschlossenen System. Nur in abstrakter Betrachtungsweise können die Beziehungen voneinander isoliert werden.[1)]

Durch die Aufgabenverteilung, die Trennung von Durchführungs- und Entscheidungsaufgaben sowie die Trennung von Leitungs- und Assistenzaufgaben ergeben sich drei Grundformen der Zusammenhänge zwischen den Stellen, die bei der Stellenbildung und der sich anschließenden Verteilung der Aufgaben auf Aufgabenträger entstehen. Im Rahmen dieser Tätigkeit ergibt sich ein untrennbarer Zusammenhang zwischen dem Stelleninhalt - dem Aufgabenkomplex, der einer Stelle zugeteilt wird - und den Beziehungen zwischen einzelnen Stellen. Dabei darf nicht übersehen werden, daß die Stelle inhaltlich nicht nur durch einen Zusammenhang mit anderen Stellen verbunden ist, sondern daß bei der Stellenbildung mehrere

---

1) Siehe hierzu Kosiol =Organisation= 78

Zusammenhänge zwischen den Stellen begründet werden.

Zunächst werden diese drei Arten der Zusammenhänge isoliert dargestellt.

Der Verteilungszusammenhang zwischen den Stellen entsteht bei der Zusammenfassung analytisch gebildeter Aufgabenelemente zu Aufgabenkomplexen, die dann auf Aufgabenträger übertragen werden, wobei sämtliche Teilaufgaben in ihrer Anordnung ausgerichtet sind auf das Endziel einer Unternehmung.[1] Dadurch erhält jede Stelle eine bestimmte Position im System. Ihre hierdurch entstandenen Beziehungen werden entscheidend durch die Leistungsaufgabe der Unternehmung bestimmt.

Der Leitungszusammenhang ergänzt diesen Verteilungszusammenhang. Eine konsequente Durchführung der Verteilung der einzelnen Aufgaben auch unter Ranggesichtspunkten bringt schon im Verteilungszusammenhang die Trennung von Durchführungs- und dazugehörigen Entscheidungsaufgaben mit sich. Die besonderen Beziehungen, die sich durch die Hervorhebung der Rangmerkmale ergeben, werden im Leitungszusammenhang isoliert hervorgehoben. Der Leitungszusammenhang "baut auf dem grundlegenden Verteilungszusammenhang der Aufgaben auf und führt als zusätzliche Beziehungsform die Verknüpfung von Stellen und Abteilungen durch ihre rangmäßige Zuordnung ein."[2] Dadurch ergeben sich über-, unter- oder nebengeordnete Positionen für die Stellen, wobei als spezifische Leitungseinheit die Instanz entsteht, deren Aufgabeninhalt eine Leitungsfunktion für den Aufgabenträger begründet.[3] Es entstehen durch diese Über-, Unter- oder Nebenordnung Hierarchien innerhalb einer Organisation.

Auch hier existiert wieder die enge Verknüpfung von Aufgabeninhalt und Beziehung. Der Aufgabeninhalt einer

---

1) Vgl. Kosiol »Organisation« 77
2) Kosiol »Organisation« 77
3) Vgl. Kosiol »Organisation« 77

Instanz enthält Leitungsbefugnisse gegenüber der untergeordneten Stelle. Diese bestimmt gleichzeitig einen Teil der Beziehung zur untergeordneten Stelle. Eine Veränderung in der Art dieser Beziehung bedingt zumindest eine Veränderung des Aufgabeninhalts der Leitungsstelle. Nicht zwingend allerdings ist damit auch eine Veränderung des Inhalts in der untergeordneten Stelle verbunden. Umgekehrt wirkt eine Veränderung des Stelleninhalts der untergeordneten Stelle gleichzeitig auf die Beziehung von der Leitungsstelle zur untergeordneten Stelle, denn dann erstreckt sich die Leitungsaufgabe auf einen veränderten Aufgabenkomplex.

Verteilungszusammenhänge und Leitungszusammenhänge sind in jeder Organisation vorhanden, die sich aus mehreren Stellen zusammensetzt. Eine Ausgliederung von Hilfsaufgaben aus einzelnen Aufgabenkomplexen der Leitungsstellen und die Bildung von Stabsstellen zur Ausführung dieser Hilfsaufgaben ist nicht zwingend. Diese Ausgliederung wird abhängig sein von Art und Umfang der notwendigen Hilfsaufgaben, die mit der Leitungstätigkeit verbunden sind. Durch die Bildung von Stabsstellen, die den jeweiligen Leitungsstellen zur Assistenz beigegeben sind, ergeben sich weitere Beziehungen: einmal die zwischen der Instanz und der beigegebenen Stabsstelle, zum anderen die Beziehungen zwischen den Stabsstellen untereinander.[1] Es erfolgt hier lediglich eine Betrachtung der Beziehungen zwischen Stabsstellen und Instanzen. Auch hier ergeben sich wie beim Leitungszusammenhang feste Verknüpfungen von Stelleninhalt und Beziehung der Stabsstelle zur Instanz, da die Aufgabe der Stabsstelle abhängig von der Aufgabe der Instanz ist, die sie bei ihrer Aufgabenerfüllung unterstützen soll.

Bei allen drei Zusammenhängen bleibt festzustellen, daß eine Veränderung der Beziehungen ohne Einfluß auf die

---

1) Siehe hierzu Kosiol =Organisation= 77

Stelleninhalte nicht möglich ist. Eine Anpassung an veränderte Einflußfaktoren durch eine Veränderung dieser Relationen zwischen den Elementen beinhaltet gleichzeitig eine Umwälzung in der Aufgabenverteilung, die zu einer Umstrukturierung im gesamten System führen kann.[1)]

Neben diesen besprochenen Beziehungsformen zwischen den Stellen bestehen jedoch noch weitere Verbindungen. "Die arbeitsteilig strukturierten Aufgabenkomplexe der in Form von Stellen (einschließlich Instanzen) vorliegenden kleinsten Organisationseinheiten der Unternehmung bilden die Glieder eines vielfältigen Beziehungsgefüges ein- und wechselseitiger Abhängigkeiten bilateraler und multilateraler Art. Dieses Gefüge findet seine Konkretisierung in dem System innerbetrieblicher Verkehrswege."[2)]

Die durch die Verkehrswege begründeten Beziehungen ergänzen und überlagern das im Rahmen der Stellengliederung entstandene Gliederungssystem. Sie beinhalten sowohl den Verkehr als Ortsveränderung körperlicher Gegenstände - den Transport -, als auch den Verkehr als Ortsveränderung geistiger Objekte, den geistigen Verkehr, der auch als Kommunikation bezeichnet wird.[3)] Dieser Verkehr, der ständige Informations- und Kommunikationsbeziehungen enthält, ist notwendig, um die Durchführung der in der Unternehmung ablaufenden Arbeitsprozesse zu gewährleisten.[4)]

Die Untersuchung beschränkt sich auf den geistigen Verkehr, der ganz allgemein auf dem Bedürfnis der Aufgabenträger beruht, "sich über bestimmte Tatsachen zu

---

1) Auf diese Möglichkeiten soll daher erst im Punkt C.IV eingegangen werden.
2) Schwarz =Betriebsorganisation= 37
3) Vgl. Schwarz =Betriebsorganisation= 37 sowie Acker =Stellengliederung= 88
4) Vgl. Kosiol =Organisation= 78

verständigen oder sich gegenseitig zu bestimmten Handlungen zu veranlassen."[1] Die Beziehungen, die in einem solchen Kommunikationssystem vorhanden sind, dienen einer Koordinierung der Aktivitäten von Teileinheiten im Hinblick auf ein gemeinschaftlich gesetztes Ziel.[2]

Im Rahmen des geistigen Verkehrs ergeben sich neben den Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern, die aus den Aufgaben selbst herrühren, auch weitere Beziehungen, "die sich nicht funktional aus der gestellten Aufgabe, sondern aus dem Menschsein der Personen, die die Stellen besetzen, entwickeln."[3] Diese als informal bezeichneten Beziehungen können die formalen Beziehungen ergänzen oder gar ersetzen. In der vorliegenden Arbeit wird hierauf jedoch nicht weiter eingegangen.

Der Verkehr mit geistigen Objekten hat Informationen zum Gegenstand und verläuft entsprechend ihrer Zweckbestimmung als informierender, veranlassender oder willensbildender Verkehr.[4] Kennzeichnend für den Ablauf derartiger Verkehrsströme ist neben der jeweiligen Länge der Verkehrswege, die durch die Zahl der am Verkehr beteiligten Aufgabenträger gegeben ist, die Intensität des Verkehrs, seine Richtung sowie die Pole, zwischen denen die einzelnen Verkehrsströme ablaufen - die Arten der Stellen oder Abteilungen.

Die Richtung des Verkehrs hängt eng zusammen mit den Polen, zwischen denen er abläuft. Ändert sich einer der Pole, die sowohl Stellen als auch Abteilungen sein können, so kann damit auch eine Änderung der Richtung verbunden sein. Nach der Richtung des Verkehrs lassen sich vertikale, diagonale und horizontale Kommunika-

---

1) Acker =Stellengliederung= 88 (Hervorhebung weggelassen)
2) Vgl. Hax =Kommunikationssysteme= 846
3) Kosiol =Organisation= 149
4) Vgl. hierzu Kosiol =Aufbauorganisation= 188 und Acker =Stellengliederung= 109

tionswege unterscheiden. Vertikale Kommunikationswege ergeben sich aus dem Vorgesetzten-Untergebenen Verhältnis - dem Instanzenweg entsprechend -; diagonale Verkehrswege verbinden entweder Stellen oder Abteilungen unterschiedlicher Bereiche und unterschiedlicher Rangstufen oder aber sie laufen als Verbindung zwischen Stabsstellen und den der zugehörigen Instanz unterstellten Stellen innerhalb eines Bereiches. Die horizontalen Verkehrswege laufen zwischen Stellen derselben Rangstufe ab, z.B. zwischen Instanzen gleicher Rangstufen oder Ausführungsstellen einer Abteilung.[1)]

Zwischen Richtung der Verkehrswege und dem Zweck der übertragenen Informationen besteht insofern bereits ein Zusammenhang, als der veranlassende Verkehr mit Anordnungscharakter in der Hauptsache in vertikaler Richtung verläuft. Das ergibt sich bereits aus der Weisungsbefugnis der Instanzen gegenüber untergeordneten Stellen.

b) Auswirkung der Veränderungen auf die Verkehrsbeziehungen

Betrachtet werden nun die in Punkt B dargestellten Faktoren, deren Veränderungen auf eine Unternehmung einwirken, in ihrer Auswirkung auf die Verkehrsbeziehungen zwischen den Stellen einer Organisation. Grundsätzlich muß dabei eine Differenzierung nach der Zweckbezogenheit des jeweiligen Verkehrs vorgenommen werden.

Wachstumsprozesse bringen selbst bei unverändertem Produktionsprogramm bei steigender Auslastung der Stellen gegebenenfalls eine Erhöhung der durch die Arbeitsbeziehung bedingten Verkehrsströme mit sich, ohne daß jedoch Art und Richtung dieser Ströme geändert werden

1) Vgl. hierzu Schwarz =Betriebsorganisation= 42 f.

müssen. Sind jedoch mit den Wachstumsprozessen auch Änderungen im Produktionsprogramm verbunden, so können hierdurch, auf Grund des stärkeren Informationsbedarfs der Aufgabenträger und durch Veränderungen in der Kooperation, neben der Intensität der Verkehrsströme auch ihre Richtung beeinflußt werden, wodurch gleichzeitig Auswirkungen auf die Pole entstehen können.[1] Schrumpfungsprozesse, die genau wie die Wachstumsprozesse selten in der gesamten Unternehmung ablaufen[2], werden vor allem in den Bereichen die Verkehrswege und die Art der Informationen berühren, in denen die Schrumpfungsprozesse die Auslastungen der Stellen verändern. Veränderungen in der Finanzierungssphäre und Veränderungen im Zielsystem einer Unternehmung verursachen dagegen Umstrukturierungen, die auch auf die Verkehrswege einwirken, diese jedoch nur mittelbar als Folge der Veränderung des Gesamtsystems betreffen. Hierauf wird im Punkt C.IV einzugehen sein.

Im Bereich der exogenen Faktoren sollen zunächst Veränderungen der Marktsituation in ihrer Auswirkung auf die Beziehungen betrachtet werden.

Konjunktureinflüsse auf dem Absatzmarkt führen zu schwankenden Auslastungen der Kapazitäten.[3] Damit kann eine variierende Beanspruchung der vorhandenen

---

1) Änderungen im Produktionsprogramm erfordern in der Zeit der Einführung der neuen Produkte intensive Kommunikationsbeziehungen zwischen Technischem Büro, Fertigungsabteilung und dem Absatzbereich der Unternehmung. Änderungen, die an dem Produkt oder den Produkten vorgenommen werden, können dabei von allen drei Bereichen her angeregt werden, für ihre Durchführung ist aber wieder eine Abstimmung aller Bereiche erforderlich.

2) Gleichmäßige Schrumpfungs- oder Wachstumsprozesse sind höchstens im Idealfall der Ein-Produkt-Unternehmung vorstellbar.

3) Sind die Schwankungen relativ kurzfristig, so kann eine konstante Auslastung der Kapazitäten beibehalten werden, wenn die Unternehmung auf Lager produziert.

Verkehrswege ähnlich den Fällen von Wachstums- und Schrumpfungsprozessen vor sich gehen. Darüber hinaus wird es für die Entscheidungsträger einer Unternehmung notwendig, sich Informationen über die Entwicklung der Marktveränderungen zu beschaffen. Das kann unter Umständen neue Verkehrswege erfordern oder zumindest die Intensität einzelner Verkehrsströme berühren.

Das gleiche gilt auch für das Informationsbedürfnis bei konjunkturunabhängigen Veränderungen auf dem Absatzmarkt. Neue Bedürfnisse, Veränderungen von Kaufkraft, Kaufverhalten und Verbrauchsgewohnheiten beeinflussen das Informationsbedürfnis einzelner Stellen und können darüber hinaus auch Veränderungen in der Kooperation einzelner Stellen oder ganzer Bereiche mit sich bringen. Bei Veränderungen der Konkurrenzverhältnisse tauchen ähnliche Probleme auf.

Diese Veränderungen sind in ihrer Auswirkung nicht auf Verkehrswege bestimmter Richtungen beschränkt. Sie beeinflussen den horizontalen Verkehr ebenso wie den in der diagonalen oder vertikalen Richtung verlaufenden. Die Arten der übertragenen Informationen werden jedoch in ihrer Zweckbeziehung unterschiedlich von den Veränderungen berührt.

Bei Veränderungen auf dem Absatzmarkt sind es weniger der veranlassende Verkehr und der willensbildende Verkehr, die hiervon berührt werden. Dafür verstärkt sich das Bedürfnis nach Unterrichtung, so daß der informierende Verkehr sehr stark beansprucht wird.

Einflüsse, die vom Beschaffungsmarkt her auf die Verkehrsbeziehungen zwischen den Stellen einwirken, sind gering. In aller Regel ergeben sich lediglich auf Grund von Personalproblemen, die aus Verschiebungen am Arbeitskräftemarkt resultieren, Auswirkungen auf die Beziehungen.

Eine Neubesetzung von Stellen mit Aufgabenträgern beeinflußt insbesondere die vertikalen Verkehrswege, da

die Einarbeitung stärkere Unterrichtung sowie häufigere Anweisungen notwendig macht. Darüber hinaus können ebenfalls die horizontalen Verkehrswege während der Einarbeitungszeit stärker in Anspruch genommen werden.

Langfristig wirkt ebenfalls der Einsatz qualitativ unterschiedlicher Aufgabenträger, deren Qualitätsniveau abhängig ist von der Personalbeschaffungssituation, auf die Verkehrswege ein.

Aus dem Bereich der gesetzlichen Neuregelungen wird sich insbesondere die geplante Erweiterung der Mitbestimmung auf den Beziehungszusammenhang der Stellen auswirken. Allein eine stärkere Ausschöpfung des bisherigen Betriebsverfassungsgesetzes unter Erweiterung der Befugnisse in einzelnen Bereichen erfordert ein starkes Maß an zusätzlichen Informationsströmen, die besonders den unterrichtenden und willensbildenden Verkehr betreffen. Als Sonderform der Arbeitsbeziehungen kann im Rahmen der Ausübung der Mitbestimmung eine Zusammenarbeit in Kollegien, Ausschüssen oder ähnlichen Zusammenschlüssen erfolgen, "deren Wesen in der Zusammenarbeit mehrerer Stellen in zeitlich begrenzten Zusammenkünften zu sehen ist."[1] Insbesondere die Verkürzung der Informationswege, die bei einem Zusammenwirken mehrerer Organisationsbereiche unterschiedlicher Rangstufen und einer Pluralität der Willensbildung sehr lang wären, veranlassen die zuständigen Stellen einer Unternehmung zur Bildung derartiger Kollegien. Ihre Aufgaben können sowohl in der gegenseitigen Information und Beratung als auch dem Treffen von Entscheidungen liegen.[2] Ein verstärkter Einsatz solcher Kollegien sowie eine Erweiterung ihrer Aufgaben und Vollmachten beeinflussen in starkem Umfang die Verkehrswege innerhalb der Orga-

---

1) Kosiol =Organisation= 157
2) Siehe hierzu Kosiol =Organisation" 159 und ders. =Kollegien= 818 ff.

nisation. Neben der Art der Informationen wird besonders die Richtung und die Intensität der Informationsströme beeinflußt. Darüber hinaus ergeben sich auch Auswirkungen auf die Pole, zwischen denen die Ströme ablaufen.

2. Anpassung durch Veränderung der Relationen der Elemente

a) Möglichkeiten der Veränderung

Es wurde im Punkt 1 dargestellt, wie Veränderungen der Einflußfaktoren auf die Beziehungen zwischen den Elementen einwirken können. Dabei wurden die drei Verkehrsarten informierender, veranlassender und willensbildender Verkehr aufgezeigt, die entweder in vertikaler, horizontaler oder diagonaler Richtung verlaufen können. Kennzeichnend für die Verkehrsströme zwischen einzelnen Elementen ist neben der Richtung und den berührten Polen eine bestimmte Intensität, die durch die Häufigkeit der Kontakte und durch die Stärke der einzelnen Kontakte bestimmt ist. Eine Variation von Intensität und Richtung der Ströme sowie eine Veränderung der jeweils zu berührenden Pole können in gewissen Grenzen den veränderten Einflußfaktoren Rechnung tragen und eine Anpassung in diesem Bereich ermöglichen. Diese Anpassung, die ohne Veränderung der Struktur der Organisation vor sich gehen soll und allein durch eine autonome Veränderung des Verkehrssystems erfolgt, kann als elastische Anpassungsmaßnahme im Sinne der hier verwandten Begriffe bezeichnet werden.

aa) gegenüber endogenen Faktoren

Wachstumsprozesse, die in einer Unternehmung bei konstantem Produktionsprogramm ablaufen oder abgelaufen sind, benötigen keine neuen Verkehrswege. Eine Anpassung im Rahmen der bisherigen Verkehrswege in Form einer Erhöhung des informativen Verkehrs ist nur dann

erforderlich, wenn mit dem steigenden Aufgabenumfang eine entsprechend erhöhte Zahl an informativen Kontakten verbunden ist. So wird z.B. nur dann die Anzahl der Kontakte, die parallel zum Transport der einzelnen Erzeugnisse ablaufen, zwischen einer Produktions- und einer Kontrollabteilung erhöht, wenn der jeweilige Arbeiter statt bisher fünf mal jetzt sieben mal seine Erzeugnisse zur Kontrolle bringt. Bei einer Erhöhung der zu übergebenden Produkte je Kontakt kann die Zahl der Kontakte dagegen konstant bleiben. Ähnliches gilt auch in der vertikalen Richtung zwischen Instanzen und ausführenden Stellen.

Neue bzw. veränderte Aufgaben für die einzelnen Stellen erfordern dagegen neben der Erhöhung der Intensität des unterrichtenden und anordnenden Verkehrs auch gegebenenfalls eine Anpassung durch Veränderung der Richtung und durch Einschaltung neuer Pole. So wird bei einer neuen Aufgabe im Fertigungsbereich eine Verstärkung des unterrichtenden Verkehrs in vertikaler Richtung ebenso notwendig, wie die Verstärkung des anordnenden Verkehrs. Der Abteilungsleiter oder Meister wird eine erhöhte Anzahl von Durchführungsinformationen an den Aufgabenträger weiterzugeben haben, um ihn in seine neue Arbeit einzuweisen.[1] Darüber hinaus können zusätzliche diagonale Verkehrswege eingeschaltet werden, die als direkte Verbindung zwischen Konstruktions- und Fertigungsabteilung ablaufen, um die Durchführung der Arbeit auch von dieser Seite her zu unterstützen. Dieser diagonale Verkehr vollzieht sich zwischen Stellen, die vorher noch keine Kontakte miteinander hatten, so daß dadurch eine neue Beziehung zwischen anderen Polen entsteht. Intensivere horizontale Verkehrsströme, die als Erfahrungsaustausch der

---

1) Zu den Durchführungsinformationen gehören nach Schwarz Anordnungen, Vorschläge und Erläuterungen, die alle zur Realisierung von Fremdentscheidungen notwendig sind. Vgl. Schwarz =Betriebsorganisation= 167

gegenseitigen Unterrichtung von Aufgabenträgern gleicher Rangstufen dienen, sind hier ebenfalls erforderlich. Das kann die Einschaltung neuer Verkehrswege zwischen den Instanzen im Produktionsbereich oder zwischen den einzelnen Ausführungsstellen erforderlich machen, bzw. die stärkere Nutzung schon vorhandener Verkehrswege. Auf diese Weise kann eine Anpassung an die veränderte Aufgabenstellung ermöglicht werden.

Unterliegen die Unternehmung oder einige ihrer Bereiche einem Schrumpfungsprozeß, so können entsprechend einer geringeren Beanspruchung der betroffenen Bereiche Verminderungen der Nutzung vorhandener Verkehrswege notwendig werden, was zu einer Entlastung der beteiligten Pole führt. Ein im Umfang der Intensität konstanter Informationsfluß wird jedoch beibehalten, wenn - wie schon beim Wachstum angeführt - die Zahl der Kontakte nicht vermindert wird. Darin liegt aber die Gefahr, daß Informationsübermittlungen in unverhältnismäßigem Umfang die Aufgabenträger belasten.

bb) gegenüber exogenen Faktoren

Abgesehen von der im Konjunkturverlauf schwankenden Auslastung einzelner Stellen und der damit verbundenen variierenden Nutzung der vorhandenen Verkehrswege, benötigen die betroffenen Bereiche eine intensivere Unterrichtung über die Veränderungen der konjunkturellen Situation. Um diesen Informationsfluß zu gewährleisten, wird eine Anpassung der Verkehrsbeziehungen zwischen den Stellen notwendig, so durch Bildung neuer Verkehrswege, um z.B. auf direktem Weg eine Unterrichtung der einzelnen Stellen durch die Marktforschungsabteilung vornehmen zu können. Solche direkten Verbindungen, die den Instanzenweg ausschalten, sind angebracht, wenn es darum geht, die Versorgung der einzelnen Produktmanager einer Unternehmung mit Teilanalysen über den Einfluß der Konjunktur auf ihre Produkte durchzuführen.

Bei konjunkturunabhängigen Veränderungen von Bedürfnissen, Kaufkraft, Kaufverhalten und Verbrauchsgewohnheiten sowie von Konkurrenzverhältnissen werden solche Verbindungen ebenfalls zweckmäßig. Ein Verkehr, der ursprünglich der umfassenden Unterrichtung der Bereichsleiter diente, um dann dort aufgesplittet zu werden und die untergeordneten Stellen mit Teilinformationen zu versorgen (ein Verkehrsweg in vertikaler Richtung), wird bei häufigen Veränderungen in diesen Marktfaktoren zu schwerfällig und überfordert die jeweilige Instanz. Die Verkehrswege in der Unternehmung können in einer solchen Situation dahingehend angepaßt werden, daß jetzt direkte Verbindungen zwischen den Informationslieferanten - den Marktforschungsabteilungen - und den untergeordneten Stellen geschaffen werden. Auf diese Weise können detaillierte Analysen über einzelne Produkte direkt an die zuständigen Sachbearbeiter geleitet werden, wobei die übergeordnete Bereichsleitung von der Aufsplittung der Informationen entlastet wird. Ein parallel zu den Informationsströmen zwischen Sachbearbeitern und Marktforschungsabteilung verlaufender Informationsstrom zwischen Marktforschungsabteilung und Bereichsleitung sichert gleichzeitig die Unterrichtung dieser Instanz. Da Veränderungen der Marktverhältnisse auf einzelne Produkte unterschiedlich wirken, wird der direkte Weg besonders dann zweckmäßig, wenn ergänzende Fragen zu den gelieferten Informationen notwendig sind. In diesem Fall wird der direkte Weg in beiden Richtungen benutzt, so daß zusätzliche Stationen, die von der Fragestellung ohnehin nicht berührt werden, nicht beansprucht werden müssen.

Bei der Produktion von neuen Gütern, geanderten Bedürfnissen entsprechend, werden weitere Anpassungsmaßnahmen im Bereich der Beziehungszusammenhange notwendig. Die hier zu treffenden Maßnahmen ähneln denen, die im Rahmen eines wachstumsprozesses bei verandertem Produk-

tionsprogramm angebracht waren.[1)]

Eine Anpassung gegenüber Änderungen der Konkurrenzverhaltnisse genauso wie gegenüber Veränderungen des Kaufverhaltens und der Verbrauchsgewohnheiten erfordert unter Umständen gemeinschaftliche Aktionen von Stellen unterschiedlicher Bereiche aber gleicher Rangstufen. Durch eine Erhöhung der Intensität des horizontalen Verkehrs in Verbindung mit dem diagonalen Verkehr zwischen Marktforschung und dem kooperierenden Bereich, kann ein genügendes Maß an gegenseitig unterrichtenden und willensbildenden Informationen den einzelnen Stellen oder Abteilungen zugeführt werden. Diese Kooperation der einzelnen Stellen oder Abteilungen kann zur befristeten Bildung von Kollegien führen, deren Aufgabe sich nicht nur in Beratungen erschöpft, sondern auch Entscheidungen über eine absatzpolitische Maßnahme und deren gemeinschaftliche Durchführung beinhalten kann.

Einflüsse, die von der Beschaffungsseite herrühren, beschränken sich auf die Auswirkungen der Personalfluktuation und den damit verbundenen Veränderungen im qualitativen Niveau der einzelnen Ausgabenträger. Es wurden bereits[2)] die Auswirkungen auf die Beziehungen skizziert. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß die Erhöhung der Intensität von Informationen unterrichtender und anordnender Art auf dem vertikalen Weg zwischen neuen Aufgabenträgern und der Instanz nur beschränkt möglich ist. Die Koordinierungsaufgabe der Instanz wird durch die zusätzliche Einarbeitung des neuen Aufgabenträgers vergrößert. Es ist aber möglich die Instanz dadurch zu entlasten, daß Aufgabenträger der gleichen Rangstufe wie der neue Mitarbeiter dessen Einarbeitung unterstützen. Hierfür sind gegebenenfalls zusätzliche horizontale Verkehrswege nötig, die der Weiterleitung unterrichtender Informationen dienen.

---

1) Vgl. oben Punkt C.III.2.a)aa)
2) Vgl. oben Punkt C.III.1.b)

Das ermöglicht eine Entlastung des vertikalen Verkehrsweges zwischen Instanz und neuem Aufgabenträger von zusätzlichen unterrichtenden Informationsströmen. Darüber hinaus können nur der Einarbeitung dienende Anordnungsinformationen eingeschränkt werden.

Eine Verbesserung des qualitativen Niveaus der Aufgabenträger entlastet auf längere Sicht die vertikalen Verkehrswege zwischen Instanz und Aufgabenträger von Teilen des anordnenden Verkehrs und von in beiden Richtungen fließenden Kontrollinformationen. Dagegen kann eine Verschlechterung des Niveaus den umgekehrten Effekt hervorrufen. Die Variation der Eigenständigkeit einer Stelle kann auf diese Weise mit der Qualität des Aufgabenträgers korrespondieren.

Bestehen in einer Unternehmung bisher kaum Kollegien oder Ausschüsse, die auf sozialem oder personalem Gebiet im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes tätig waren, so werden mit der Verkündung neuer Mitbestimmungsregelungen neue Verkehrswege erforderlich. Die Koordinierung der einzelnen Aufgaben in Ausschüssen setzen einen Strom von Informationen voraus, die besonders von der Unternehmungsleitung an die einzelnen Mitglieder der Ausschüsse gehen. Die Informationen dienen der Unterrichtung und lösen willensbildende Prozesse aus, die anschließend in den Ausschüssen oder Kollegien ablaufen.

Die Resultate der willensbildenden Prozesse in Form von Entscheidungen, Einsprüchen oder auch nur Empfehlungen - je nachdem, welche Mitwirkungsberechtigung den einzelnen Kollegien gegeben ist - gehen wieder zurück an die Unternehmungsleitung.[1] Für diese Informationsströme sind geregelte Verkehrswege notwendig. Die Kollegien könnten sich aus Mitarbeitern der verschiedensten

---

1) Siehe zum willensbildenden Verkehr Acker =Stellengliederung= 108; zum Problem der Mitwirkung der einzelnen Kollegien siehe ausführlich =Rechtsgrundlagen= 33 ff.

Rangstufen einer Unternehmungsorganisation zusammensetzen. Es ist nicht zweckmäßig, die unterrichtenden Informationen, die der Willensbildung in den Kollegien dienen, auf dem Instanzenweg zu übermitteln, da hierdurch Stationen berührt werden, die an diesen Kollegien nicht beteiligt sind und nur mittelbar von den Ergebnissen der dort ablaufenden willensbildenden Prozesse berührt werden. Direkte Verbindungen zwischen Informationsstellen und Empfängern sind notwendig. Vom Kollegium selbst können die Informationen dann unter Umständen einen indirekten Weg nehmen, sofern nicht der potentielle Empfänger bereits selbst ein Mitglied des Kollegiums ist. Setzt es sich durch, daß insbesondere auf wirtschaftlichem Gebiet eine stärkere Mitwirkung der Arbeitnehmer erfolgen soll, die auch Anordnungsbefugnisse der zu bildenden Wirtschaftsausschüsse enthält, so müssen unter Umständen Umstrukturierungen vorgenommen werden, in deren Verlauf Stellen entstehen, deren Aufgabe in der Durchführung oder der Kontrolle der Durchführung beschlossener Maßnahmen besteht.[1)]

Die periodische Zusammenarbeit von Aufgabenträgern verschiedener Rangstufen in regelmäßig tagenden Kollegien kann die Informationsübertragung auf Grund der kurzen Verkehrswege in den Kollegien in gewisser Weise konzentrieren, dennoch sind zusätzliche Verkehrswege zu den einzelnen Kollegiumsmitgliedern erforderlich, um ihnen ein genugendes Maß an Unterrichtung zu geben - das ist eine Voraussetzung zur Vorbereitung rationaler Entscheidungsfindungen in den Kollegien. Es liegt an der Unternehmungsleitung, sich dieser Entwicklung durch Bildung von Verkehrswegen und ihre Nutzung mit ausreichend unterrichtenden Informationen anzupassen.

---

1) Hierauf wird in Teil C.IV einzugehen sein.

b) Grenzen der Anpassung der Relationen der Elemente

Anpassungsmaßnahmen im Bereich der Relationen der Elemente, die ohne Umstrukturierungen durchgeführt werden, können sich, wie oben dargestellt wurde, nur auf die Verkehrsbeziehungen zwischen den Stellen beschränken. Es handelt sich dabei um elastische Anpassungsmaßnahmen, die zu keiner anhaltenden Verformung von Teilen des Systems führen, die betroffenen Bereiche können sich nach einer bestimmten Zeit so auf die veränderten Einflußfaktoren eingestellt haben, daß sie sich wieder in ihre Form vor Eintritt der Störungen zurückbilden. Das trifft besonders auf die Anpassungsmaßnahmen gegenüber geänderten Aufgabenstellungen und gegenüber Veränderungen im Personalbereich zu.[1)]

Änderungen in den Leitungszusammenhängen, den Verteilungszusammenhängen und den Stabsbeziehungen führen dagegen, wie schon oben ausgeführt wurde, zu Änderungen in der Aufgabenverteilung. Hierdurch werden Änderungen der Struktur notwendig.

Die Verkehrsbeziehungen dagegen durchsetzen als kommunikatives Beziehungssystem das organisatorische Gliederungssystem.[2)] Die Veränderung dieses Beziehungssystems als Anpassungsmaßnahme gegenüber veränderten Einflußfaktoren ist möglich, ohne daß es dabei gleichzeitig zu Umstrukturierungen des gesamten Organisationssystems kommen muß. Anpassungen in diesem System von Verkehrsbeziehungen werden notwendig, um die veränderten Informationsbedürfnisse, die sich als Folge von Veränderungen der Einwirkungsfaktoren ergeben, zu befriedigen. Würde dies nicht erfolgen, so könnten die durch die Informationsströme auszulösenden gemeinschaftlich durchgeführten Arbeitsprozesse zur gemeinsamen Zielerreichung nicht aufrecht erhalten werden.[3)] Möglich

---

1) Siehe hierzu Beensen =Organisationsprinzipien= 99
2) Vgl. Kosiol =Organisation= 178
3) Siehe hierzu Acker =Stellengliederung= 88

war diese Anpassung durch variierende Nutzungen der einzelnen Verkehrswege, durch die Bildung zusätzlicher Verkehrswege, der Anderung ihrer Richtung oder durch den Ersatz vorhandener Verkehrswege durch andere, die auf unterschiedlichen Ebenen verlaufen können.

Bei sämtlichen Anpassungsmaßnahmen wurde - ohne besondere Hervorhebung - von der Voraussetzung ausgegangen, daß die stärkere Nutzung der Verkehrswege sowie die Verbindungen zwischen neuen Polen auch möglich ist. Unabhängig von technischen Problemen der Informationsübermittlung, auf die hier nicht eingegangen wird, setzen diese Anpassungsmaßnahmen bestimmte Fähigkeiten und Verhaltensweisen bei den beteiligten Aufgabenträgern voraus.

Die Aufgabenträger müssen schon kapazitätsmäßig dazu in der Lage sein, Informationsströme in variierendem Umfang abzugeben oder zu empfangen und gegebenenfalls weiterzuleiten oder zu speichern.

Sie müssen ferner dazu fähig sein, die Informationen auch zu verstehen, bzw. sie so zu formulieren, daß sie vom Empfänger auch verstanden werden können.

Innerhalb einer gegebenen Organisationsstruktur sind diese beiden Bedingungen so gewichtig, daß eine unbeschränkte Anpassung der Verkehrswege schon aus diesen Gründen nicht durchzuführen ist. Zusätzlich gebildete Stellen können jedoch Informationen filtern, verdichten oder aber überhaupt so verständlich machen, daß sie von den Empfängern auch verstanden werden können.

Durch die Einschaltung elektronischer Datenverarbeitungsanlagen kann eine Rationalisierung der Informationsströme erreicht werden, wobei besonders die rationelle Speicherung von Informationen sich positiv auswirkt. Diese Möglichkeiten können aber nicht ohne Umstrukturierungen im Organisationssystem genutzt werden.

Als dritter Einflußfaktor auf die Anpassungsmöglichkeiten im Rahmen des Beziehungszusammenhanges wirken die Verhaltensweisen der einzelnen Aufgabenträger. Mangelnde Kooperationsbereitschaft, die sich z.B. in Form von verzögerter oder unzureichender Informationsabgabe ausdrücken kann, läßt Anpassungsmaßnahmen in diesem Bereich scheitern oder erschwert sie erheblich. Gründe für dieses Verhalten können im allgemein schlechten Betriebsklima liegen oder aber auf persönlichen Sympathien oder Abneigungen beruhen. Formale Verkehrswege werden ignoriert und stattdessen informale bevorzugt. Eine zweckmäßig erscheinende Anpassungsmaßnahme im Rahmen der Verkehrswege kann wirkungslos werden, wenn sie nicht diese Faktoren berücksichtigt.[1)]

IV. Anpassung der Organisation durch Veränderung des Gesamtsystems

1. Ursachen für die Notwendigkeit einer Anpassung der Struktur

Die aufgezeigten Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation beschränkten sich bisher auf isolierte Bereiche des Organisationssystems. Eine Anpassung dieser isolierten Bereiche allein gegenüber Veränderungen einiger endogener und exogener Einflußfaktoren war möglich, wenn die Veränderungen sich innerhalb enger Grenzen bewegten. Veränderungen, die solche Grenzen überschreiten, bleiben in ihrer Auswirkung nicht auf Bestandteile des Systems allein beschränkt und können dementsprechend auch nicht durch Anpassungsmaßnahmen im Rahmen der bestehenden Struktur aufgefangen werden. Es werden Umstrukturierungen erforderlich, da entweder zusätzliche Aufgaben nicht mit der bisherigen Struktur bewältigt werden können, die bisherige Struktur nach einem

---

1) Auf Fragen, die mit derartigen Anpassungswiderständen zusammenhängen, wird im Punkt C.V eingegangen.

Schrumpfungsprozeß nicht mehr adäquat wäre oder aber unternehmungspolitische Maßnahmen als Anpassung gegenüber Veränderungen in der Finanzierungssphäre, Verschiebungen auf den Märkten der Unternehmung oder gesetzlichen Neuregelungen, Änderungen der Struktur bewirken.

Bei der Darstellung der Relationen der Elemente wurde bereits auf die besonderen Verknüpfungen der Stellen durch den Verteilungszusammenhang, den Leitungszusammenhang und den Stabszusammenhang hingewiesen. Veränderungen dieser Relationen verursachen gleichzeitig Veränderungen in den Aufgabeninhalten der einzelnen Stellen, so daß eine Anpassung durch Veränderung dieser Relationen nicht auf die Relationen selbst beschränkt bleibt, sondern als Umstrukturierung zu verstehen ist. Ebenso wird das Gesamtsystem durch zusätzliche Stellen, mit denen gleichzeitig neue Verkehrswege geschaffen werden, verändert. Darüber hinaus weitet sich die Aufgabe einer Instanz, der zusätzliche Stellen zugeordnet werden, aus, es sei denn, sie delegiert einen Teil ihrer bisherigen Aufgaben an die Stellen selbst.

Der umgekehrte Fall - die Auflösung von Stellen oder Abteilungen - vermindert dagegen den Aufgabenumfang der übergeordneten Instanz, gleichzeitig werden die Verkehrsbeziehungen verändert.

Mit Hilfe der in Teil B dargestellten Einflußfaktoren werden die Ursachen von Veränderungen des Gesamtsystems dargelegt. "Innerhalb einer bestehenden Struktur kann sich das Unternehmen ... nur bis zu einem gewissen Grade ausdehnen. Ein stärkeres Wachstum verlangt deshalb meist eine entsprechende Veränderung in der organisatorischen Struktur."[1] Steigt in Folge von Wachstumsprozessen die Ausdehnung der Unternehmungsaufgaben so stark an, daß eine Anpassung allein im Rahmen

---

1) Agthe =Unternehmenswachstum= 467 f. Siehe hierzu auch Ulrich u. Staerkle =Verbesserung= 25

der vorhandenen Stellen nicht mehr möglich ist, so muß es zu Veränderungen der Struktur kommen. Die vorhandenen Stellen können mit ihrer Kapazität die Belastung durch zusätzliche Aufgaben nicht mehr bewältigen. Es werden Umstrukturierungsmaßnahmen notwendig. Sie werden in ihrer Ausprägung davon abhängen, wie die zusätzlichen Aufgaben beschaffen sind. Rein mengenmäßige Aufgabenerweiterungen werden weniger Probleme bei Umstrukturierungen aufwerfen als qualitative Veränderungen der Aufgaben. Sind die Wachstumsprozesse mit einer Diversifikation des Produktionsprogramms der Unternehmung verbunden, so ergibt sich daraus die Notwendigkeit zu grundlegenden Umstrukturierungen.

Das Ausmaß der Umstrukturierung wird bei quantitativen und qualitativen ebenso wie bei kombinierten Aufgabenveränderungen von der Leistungsfähigkeit der durch die Aufgabenveränderung betroffenen Aufgabenträger mit beeinflußt. Sie bestimmen mit ihren Leistungsgrenzen den Spielraum für eine Anpassungsmöglichkeit im Rahmen der vorhandenen Struktur.[1)]

Neben den Auswirkungen auf die Organisationsstruktur, die sich aus einem sogenannten internen Wachstum ergeben, sind besonders externe Wachstumsvorgänge, die durch Eingliederung bisher selbständiger Unternehmungen erfolgen, Ursache für umfangreiche Umstrukturierungsmaßnahmen.[2)] Die hier notwendigen Maßnahmen unterscheiden sich stark von denen, die bei internen Wachstumsprozessen notwendig werden, da es hier darum geht, zwei (oder auch mehrere) bisher selbständige Organisationsstrukturen miteinander zu vereinigen.

Schrumpfungsprozesse vermindern die Auslastung der einzelnen Stellen in der Unternehmung. Die Kapazitäten

---

1) Vgl. hierzu ausführlich die Ausführungen in Teil C.II.2.a); siehe hierzu auch Gutenberg =Produktion= 242

2) Siehe hierzu Schwarz =Betriebsorganisation= 252 ff. und Agthe =Unternehmenswachstum= 480 ff.

werden nicht mehr genügend genutzt. Um die dadurch auftretenden Leerkosten abzubauen, sind in den betroffenen Bereichen Umstrukturierungen erforderlich, die die Stellen auflösen und verbleibende Teilaufgaben auf andere Stellen und Abteilungen übertragen.

Durch Konjunkturbewegungen verursachte Auslastungsveränderungen können ähnliche Umstrukturierungen wie bei internen Wachstums- und Schrumpfungsprozessen notwendig machen, sofern die Veränderung der Auslastung relativ langfristig anhält und entweder die Kapazität überbeansprucht oder aber eine zu hohe Leerkostenbelastung für die Unternehmung mit sich bringt.

Änderungen in der Finanzierungssphäre führen nicht - oder zumindest nicht ursächlich - zu Veränderungen in der Aufgabenstellung einer Unternehmung. Dennoch ergeben sich aus einigen Veränderungen in der Finanzierungssphäre Einflüsse auf die obersten Unternehmungshierarchien, die Umstrukturierungen erforderlich machen können. Kapitalerhöhungen, die in Form von Beteiligungsfinanzierungen durch die Aufnahme neuer Gesellschafter in eine Personengesellschaft durchgeführt werden, können dann die Zusammensetzung der Unternehmungsleitung verändern, wenn der oder die neuen Gesellschafter - z.B. in einer OHG - aktiv an der Geschäftsführung teilnehmen wollen. Zahlenmäßige Veränderungen in der Geschäftsleitung bedingen gegebenenfalls eine Neuverteilung der Kompetenzbereiche, so daß die bisherige Gliederung geändert werden muß. Umgekehrt kann beim Ausscheiden von Gesellschaftern und einer damit verbundenen Kapitalherabsetzung ebenfalls eine Neuverteilung der Kompetenzbereiche notwendig werden. Umfinanzierungen, die in Form von Umgründungen erfolgen, beeinflussen unter Umständen ebenfalls die oberste Unternehmungsleitung. Dieser Fall tritt dann ein, wenn mit der Umgründung rechtliche Veränderungen in Geschäftsführung und Vertretung verbunden sind, so bei

der Umwandlung einer OHG in eine GmbH & Co., wenn die bisherigen Gesellschafter der OHG nach der Umgründung nicht mehr alle an der Geschäftsführung beteiligt werden.

Es bleibt festzustellen, daß Veränderungen in der Finanzierungssphäre einer Unternehmung nur dann Umstrukturierungen verursachen, wenn Gesellschafter und Geschäftsführung davon beeinflußt werden. Wollen die neuen Gesellschafter auch geschäftsführend tätig werden bzw. waren es die ausscheidenden Gesellschafter und wird durch den Eintritt in bzw. den Austritt aus der Gesellschaft die Zahl der Geschäftsführer verändert oder aber verzichten nach der Umgründung Gesellschafter auf die Geschäftsführungstätigkeit, so kommt es zu Umstrukturierungen. Gerade bei einer persönlichen Bildung und Verteilung von Aufgaben ergeben sich in diesen Fällen starke Auswirkungen auf die Struktur der Organisation.[1)]

Weiterhin induzieren grundlegende Änderungen im Zielsystem einer Unternehmung Veränderungen der Organisationsstruktur. "Die Verknüpfung der Organisationselemente orientiert sich an dem aus dem obersten Betriebsziel abgeleiteten Aufgabenzusammenhang."[2)] Ändert sich das Sachziel einer Unternehmung in seinem Inhalt, so werden zu seiner Erfüllung andere Aufgaben notwendig oder aber eine Änderung der Kombination von Teilaufgaben. Dadurch entsteht die Notwendigkeit eine neue Struktur zu bilden.

Selbst wenn keine weitreichenden Veränderungen des Zielsystems auftreten, so können doch Veränderungen von Inhalt und zeitlichem Bezug einiger Ziele einen Einfluß auf die bestehende Aufgabenverteilung ausüben und die Bildung zusätzlicher Aufgaben bewirken. So erfordert die stärkere Ausprägung sozialer Teilziele wie

---

1) Siehe hierzu Kosiol =Organisation= 83
2) Frese =Einflußgrößen= 134

Sicherstellung der älteren Arbeitnehmer, Unterstützung der berufstätigen Mütter usw. zusätzliche Aufgaben, die zur Erfüllung dieser Ziele beitragen - z.B. die Schaffung geeigneter Arbeitsplätze, Einrichtung eines Betriebskindergartens und ähnliches.

Änderungen in der Marktsituation einer Unternehmung können - sofern sie die Aufgabenstellung art- und/oder umfangsmäßig verändern - den gleichen Einfluß auf die Organisationsstruktur haben wie Wachstumsprozesse oder Schrumpfungsprozesse. So bringt die Befriedigung neuer Bedürfnisse durch neue oder veränderte Produkte ähnliche Probleme mit sich, wie eine Ausweitung des Produktionsprogramms.

Entschließt sich eine Unternehmung einem Rückgang des Absatzpotentials ihres Absatzbereiches - wobei hier besonders ein Rückgang von Bedarf und/oder Kaufkraft bzw. die Zunahme der Konkurrenz von Bedeutung sind - dadurch entgegenzutreten, daß sie sich durch die Gründung einer Absatzniederlassung in einem anderen Gebiet einen neuen Absatzmarkt erschließt, so entstehen durch diese Standortspaltung organisatorische Probleme.[1)]

Ähnliche Probleme ergeben sich, wenn die Unternehmung aus Beschaffungsgründen eine Standortspaltung vornimmt. Ein angespannter Arbeitsmarkt - insbesondere durch die Zunahme von Beschaffungskonkurrenz und durch die Überbeschäftigung in der Hochkonjunktur - veranlaßt Unternehmungen dazu, Produktionsanlagen in Gebiete mit einem ausreichenden Arbeitskräftepotential zu verlegen. Im Gegensatz zum Absatzgebiet einer produzierenden Unternehmung ist das Beschaffungsgebiet für Arbeitskräfte relativ begrenzt, da Beförderungskosten und -zeiten den maximalen Einzugsradius klein halten.[2)]

---

1) Zum Problemzusammenhang Absatz und Standort vgl. Behrens =Standortbestimmungslehre= 68 ff.
2) Siehe hierzu Behrens =Standortbestimmungslehre= 59

Die organisatorischen Umstrukturierungen werden sich bei einer Standortspaltung aus Absatzgesichtspunkten in engen Grenzen halten, sofern es sich nur um eine Verkaufsniederlassung handelt, während eine räumliche Trennung des Produktionsapparates, die bei einer Standortspaltung aus Beschaffungsgesichtspunkten notwendig ist, umfangreichere Veränderungen in der Organisationsstruktur induziert.

Einflüsse aus den im Punkt B.II.2 skizzierten gesetzlichen Neuregelungen auf die Organisationsstruktur beschränken sich auf wenige Punkte. Das neue Aktiengesetz beinhaltet zwar viele Veränderungen, die aber keinen Einfluß auf die Organisationsstruktur ausüben. Zwar werden durch diese Änderungen rechtliche Beziehungen in der AG berührt - insbesondere die Stellung des Aktionärs gegenüber dem Vorstand, ohne ihm indes einen starken Einfluß auf die Geschäftsführung zu geben - sie bedingen jedoch keine Umstrukturierungen in den Organisationen. Selbst der Versuch, ein Recht bezüglich der Unternehmungsverflechtungen zu kodifizieren, beinhaltet im wesentlichen nur Schutzvorschriften gegenüber den Aktionären und Publizitätsvorschriften, die keine gestaltenden Maßnahmen in der Organisation induzieren.[1)]

Das Umwandlungssteuergesetz dagegen, das den Unternehmungen eine Änderung der Rechtsform erleichtern soll, kann - abgeleitet aus der neuen Rechtsform - mittelbare Veränderungen in der Struktur der Unternehmungsleitung bewirken, sofern - wie bei den Umfinanzierungen in Form von Umgründungen - auch eine Veränderung in der Form der Geschäftsführung damit verbunden ist. Lediglich die organisatorische Eingliederung eines Aufsichtsrates wird zwangsläufig bei der Umwandlung von Personengesellschaften oder einer GmbH in eine AG erforderlich; da sich aber die Tätigkeit des Aufsichtsrates

---

1) Siehe hierzu Hirsch =Leitfaden= 162

auf die Überwachung der Geschäftsführung beschränkt, während er an der Geschäftsführung selbst nicht beteiligt werden kann (entsprechend § 111 Abs.1 u. 4 AktG) sind hier lediglich zusätzliche Verkehrswege zur Weiterleitung von Informationen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat der AG erforderlich.

Von den zu erwartenden gesetzlichen Neuregelungen wird die geplante Erweiterung der Mitbestimmung einen starken Einfluß auf die Organisationsstruktur ausüben. Neben den Anpassungsmaßnahmen, die im Bereich der Verkehrswege zwischen den Stellen erforderlich werden, um eine ausreichende Unterrichtung der Arbeitnehmer zu ermöglichen, kann die Ausdehnung der Mitbestimmung für die Vertreter der Arbeitnehmer einen solchen Aufgabenzuwachs mit sich bringen, daß sie diese Tätigkeiten nicht mehr neben ihren bisherigen Aufgaben im Produktionsprozeß der Unternehmung erledigen können. Es werden unter Umständen besondere Institutionen erforderlich, die, besetzt mit Vertretern der Arbeitnehmerschaft, allein im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung auf sozialem und personalem Gebiet tätig werden. Die Beteiligung an der wirtschaftlichen Mitbestimmung würde zusätzliche Einrichtungen erforderlich machen.

Da jedoch der Umfang des aus der Erweiterung der Mitbestimmung herrührenden Aufgabenzuwachses abhängig ist von der Unternehmungsgröße, lassen sich hierüber keine generellen Aussagen machen.

Die angestrebte Vertretung der Arbeitnehmer durch ein gleichberechtigtes Mitglied im Vorstand der Aktiengesellschaften würde Änderungen in den Kompetenzbereichen der Geschäftsführungen erforderlich machen und von hier ausgehend Umstrukturierungen in der gesamten Organisation hervorrufen.

Aus dem Entwurf des "Gesetzes zur Wahrnehmung der steuerlichen Gleichmäßigkeit bei Auslandsbeziehungen und zur Verbesserung der steuerlichen Wettbewerbslage" kann

die geplante Änderung in der steuerlichen Behandlung von Basisgesellschaften in geringer besteuerten Ländern oder die angestrebte Unterbindung von Gewinnverlagerungen durch manipulierte Verrechnungepreise zwischen verbundenen Unternehmungen im In- und Ausland, die Standortüberlegungen von Unternehmungen beeinflussen. Standortspaltungen, die allein aus Gesichtspunkten der unterschiedlichen Gewinnbesteuerung erfolgten, ohne daß Absatz- oder Beschaffungsüberlegungen ausschlaggebend waren, könnten bei Beseitigung dieser Vorteile unter Umständen unwirtschaftlich werden. Eine Auflösung solcher Briefkastenniederlassungen bietet sich in einer derartigen Situation an, es sei denn, Veränderungen in Absatz- und/oder Beschaffungsbedingungen empfehlen eine Beibehaltung dieser Standorte unter gleichzeitiger Ausweitung der dort stattfindenden Aktivitäten. Beide Maßnahmen würden Umstrukturierungen nach sich ziehen. Während die Organisation im ersten Fall jedoch kaum berührt wurde, da es sich um rein rechtliche Veränderungen handelt, werden im zweiten Fall Veränderungen in der Organisationsstruktur hervorgerufen.

2. Systemveränderung und Unternehmungsstabilität

Ausgehend von der Aufgabe der Organisation, die Unternehmung bei der Erfüllung ihrer Aufgabe zu unterstützen[1], ergeben sich für die Gestaltung des Organisationssystems einer Unternehmung bei sich verändernden Einflußfaktoren bestimmte Notwendigkeiten. "Ein Organisationssystem ist so zu gestalten, daß es der Unternehmung hilft, sich trotz aller Krisen zu erhalten und zu behaupten."[2] Das bedingt eine Anpassungsfähigkeit der Organisation. Ihre jeweilige Struktur soll so beschaffen sein, daß sie bei einer gegebenen Aufgaben-

1) Vgl. Kosiol =Organisation= 15
2) Bleicher =Grundsätze= 150

stellung und gegebenen Umweltbedingungen die Aufgabenerfüllung einer Unternehmung in optimaler Weise unterstützt. "Die Organisation ist zweckdienlich für eine bestimmte Teilklasse möglicher Außenweltbedingungen."[1] Verändern sich die Bestimmungsfaktoren einer Organisation, so wird das optimale Verhältnis von Umweltbedingung und Organisation gestört. Die Erhaltung, d.h. die Stabilität einer Unternehmung auch unter veränderten Umweltbedingungen, bedingt ständige Anpassungsprozesse der Organisation, mit dem Ziel, auch in der neuen Situation ein möglichst optimales Verhältnis von Organisationsstruktur und Unternehmungsaufgabe zu erreichen.[2] Dabei können diese Anpassungsprozesse so ablaufen, daß die Struktur selbst unverändert bleibt und lediglich eine elastische Anpassung in den vorhandenen Elementen erfolgt.

Diese Möglichkeit hängt - wie in Punkt C.II dargestellt wurde - von dem Ausmaß der Datenveränderungen ab. Es kann jedoch auch bei starken Veränderungen in Aufgabenstellung und/oder Umweltbedingungen erforderlich werden, daß der organisatorische Aufbau der Unternehmung verändert werden muß.[3] Solche Umstrukturierungen sind notwendig, um die Unternehmung auch langfristig zu erhalten und eine kontinuierliche Aufgabenerfüllung auch unter veränderten Bedingungen zu ermöglichen.[4] Man kann im Rahmen einer Prozeßbetrachtung eine vorhandene optimale Beziehung zwischen Organisationsstruktur, Aufgabenstellung und Umweltverhältnissen der Unternehmung auch als Gleichgewicht betrachten, das durch die auftretenden Änderungen in Umwelt und Aufgabenstellung gestört wird. Die Aufgabe des einsetzenden Anpassungsprozesses in der Organisation ist es,

---

1) Szyperski=Interdependenzen= 59
2) Siehe hierzu auch Lindelaub =Veränderungen= 42
3) Vgl. Ulrich =Organisationslehre= 181
4) Siehe hierzu auch Szyperski =Interdependenzen= 59

ein neues Gleichgewicht wieder herzustellen, wobei die organisatorischen Regelungen, die die Struktur der Organisation bestimmen, an die Veränderungen angepaßt werden müssen[1], da Aufgabenstellung und Umwelt in den seltensten Fällen wieder an die Organisation angepaßt werden können. Diese Prozesse zwischen wechselnden Umweltbedingungen einer Unternehmung und ihrer Organisation müssen in einer dynamischen Betrachtung auf das Ziel eines dynamischen Organisationsgleichgewichts hinauslaufen, "in dem der organisatorische Aufbau und Ablauf des Unternehmens in einem immerwährenden Anpassungsprozeß den Wechsellagen wirtschaftlichen Geschehens in optimaler Weise entspricht. Hierbei wird es sich dann um ein indifferentes Gleichgewicht handeln."[2] Das System selbst wird verändert, es muß anpassungsfähig sein, um die Stabilität der Unternehmung, als Ausdruck ihrer langfristigen Erhaltung, zu gewährleisten.

In konkreten Unternehmungsorganisationen wird es stets geschehen können, daß sich ohne Steuerung - gleichsam automatisch - Veränderungen innerhalb der Arbeitszusammenhänge ergeben. Es bilden sich informalle Organisationsstrukturen, die die formelle Organisationsstruktur mit ihren Arbeitszusammenhängen überlagern und sie teilweise ausschalten. Diese Vorgänge treten besonders dann auf, wenn sich zwischen der formellen Organisationsstruktur und der Zielstruktur Diskrepanzen ergeben haben, die eine Aufgabenerfüllung in der ursprünglichen Organisationsstruktur nicht mehr gewährleisten.

Veränderungen in der Qualifikation der Aufgabenträger können Ursachen dieser Diskrepanz sein. Darüber hinaus können aber auch unabhängig hiervon allein aus dem "Menschsein der Personen, die die Stellen besetzen"[3] Diskrepanzen entstehen. Fehlende Kooperationsbereitschaft bestimmter Aufgabenträger und die Gruppenbildung anderer Stelleninhaber lassen Spannungen entstehen.

---

1) Vgl. Bleicher =Zentralisation=
2) Dorn =Organisationsgleichgewicht= 1140
3) Kosiol =Organisation= 149

Eine Zusammenarbeit der Stelleninhaber, die der ursprünglichen Aufgabensynthese entspräche, ist nicht mehr gegeben, geänderte Arbeitsbeziehungen entstehen.

Solche sich im Zeitablauf entwickelnden informellen Strukturen signalisieren einen unbefriedigenden Zustand der Organisationsstruktur. Insbesondere dann, wenn die Bildung derartiger informeller Beziehungen in einer unsystematischen und improvisierten Form vor sich geht, können daraus "wegen der fehlenden Sanktionierung und der mangelnden Koordinierung und Abgrenzung Spannungen und Reibungen erwachsen."[1)]

Sind Veränderungen im unternehmungs-endogenen und -exogenen Bereich - Marktverschiebungen, Wechsel von Stelleninhabern, Gruppenbildungen aufgrund gesellschaftlicher Aktivitäten - auslösende Momente für die Entstehung informeller Organisationsstrukturen, so wird es kaum möglich sein, die vorgefundenen Arbeitsbeziehungen auf ihre ursprünglich konzipierte Form zurückzuführen. Eine nachträgliche Sanktionierung der tatsächlichen Arbeitsbeziehungen kann allerdings nur als Ausgangspunkt für systematische und planvolle Anpassungsmaßnahmen betrachtet werden.

Eine informelle Organisationsstruktur überbrückt die Diskrepanzen zwischen der Zielstruktur einer Unternehmung und ihrer formellen Organisation, wobei sie unter anderen den tatsächlichen Qualifikationen der Aufgabenträger Rechnung trägt. Damit aber eine Unternehmung auch langfristig anpassungsfähig sein kann, ohne daß es ständig zu neuen informellen Organisationsstrukturen mit ihren möglichen Mängeln kommt - wie z.B. Kompetenzüberschneidungen und daraus erwachsenden Streitigkeiten, Beeinträchtigungen des Betriebsklimas sowie Lücken im Aufgabengefüge - wird es notwendig, die Organisations-

---

1) Agthe =Unternehmenswachstum= 464

struktur einer umfangreichen Überprüfung im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit bezüglich der Zielstruktur zu unterwerfen. Hieraus können dann Maßnahmen abgeleitet werden, die auf eine Verdichtung und/oder eine Erweiterung des organisatorischen Gesamtsystems hinauslaufen. Nur auf diese Weise kann der Zielsetzung eines dynamischen Organisationsgleichgewichtes langfristig entsprochen werden.

Es wird in den folgenden Darstellungen auf eine Untersuchung informeller Organisationsstrukturen, die Bedingungen ihres Auftretens und die durch sie gegebenen Anpassungsmöglichkeiten verzichtet. Die Bedeutung derartiger informeller Organisationsstrukturen soll damit nicht unterschätzt werden, es wären jedoch für ihre ausführliche Würdigung weitergehende soziologische Untersuchungen erforderlich, auf die im Zusammenhang dieser Arbeit nicht eingegangen werden kann.

3. Erweiterung des Gesamtsystems

Wird es für die Unternehmung notwendig, zur Anpassung an sich ändernde Umstände und Gegebenheiten ihren Aufbau zu ändern[1)], so kann diese organisatorische Anpassung grundsätzlich zu einer Erweiterung und/oder einer Verdichtung des Systems führen. Die Organisation ist als System gekennzeichnet durch ihre Elemente - die Stellen - und die Verbindungen zwischen diesen Elementen. Im Rahmen der Synthese werden durch den Verteilungszusammenhang, den Leitungszusammenhang und gegebenenfalls auch den Stabszusammenhang sowohl die Inhalte der Elemente bestimmt, als auch ihre Beziehungen zueinander. Ergänzt werden diese Beziehungen durch das

1) Vgl. Ulrich »Organisationslehre« 181

Kommunikationssystem und die Bildung von Kollegien. Ändert sich die Aufgabe einer Unternehmung in ihrer Art oder ihrem Umfang so, daß eine Aufgabenerweiterung zu verzeichnen ist, so kann unter Umständen diese Aufgabenerweiterung nicht mit der vorhandenen Organisationsstruktur bewältigt werden. Zusätzliche Stellen werden erforderlich, die mit zusätzlichen Aufgabenträgern besetzt werden. Die Eingliederung der neuen Stellen in eine bestehende Organisationsstruktur ist problematisch.

Führt die Aufgabenerweiterung zu einer Veränderung in der Aufgabenverteilung, die Bereiche der ursprünglichen Struktur berührt, so ändert sich hier der Inhalt der Stellen, ihr Verteilungszusammenhang und gegebenenfalls auch ihr Leitungszusammenhang und ihr Stabszusammenhang. Eine additive Anfügung von Stellen ist aber ebenfalls vorstellbar. Hier ändert sich nur die Beziehung zwischen einigen Stellen.

Anpassungen durch Bildung neuer Stellen werden in ihren spezifischen Ausprägungen von der Art der Aufgabenveränderung abhängen. Solche Anpassungen werden stets dann erforderlich, wenn die Auslastung der vorhandenen Aufgabenträger in den Stellen vor der Aufgabenerweiterung bereits so weit fortgeschritten ist, daß die Aufgabenerweiterung nicht mehr allein durch eine Anpassung in den vorhandenen Stellen erfolgen kann.[1)]

In Anlehnung an Pankoke werden im Bereich der Stellenbildung vier Anpassungsarten unterschieden:

die mutative Anpassung,
die multiple Anpassung,
die separative Anpassung und
die kombinative Anpassung.[2)]

---

1) Siehe hierzu Teil C.II der Arbeit, in dem elastische und plastische Anpassungsmaßnahmen im Rahmen einer gegebenen Organisationsstruktur besprochen wurden.
2) Vgl. Pankoke =Führungsorganisation= 29

Ergibt sich in der Unternehmung eine Aufgabenerweiterung derart, daß eine neuartige Aufgabe, die sich in Teileinheiten von den bisherigen Aufgaben unterscheidet, hinzu kommt, so wird für diese Aufgabe eine neue Stelle eingerichtet. Ausschlaggebend für diese mutative Anpassung ist, daß sich die neue Aufgabe aus einer bisherigen ableiten läßt - auf Grund einer artmäßigen Objektänderung und/oder durch Veränderung anderer Teilinhalte.[1)]

Ändert sich lediglich der Umfang der bisherigen Aufgaben, so kann die Anpassung auf zwei Arten erfolgen: entweder wird lediglich eine zusätzliche Stelle hinzugefügt, so daß sich die Zahl der Stellen mit gleichen Aufgabeninhalten erhöht - eine multiple Anpassung - oder aber Aufgabenerweiterungen ermöglichen eine zusätzliche Arbeitsteilung zwischen den Stellen, so daß die bisherige Aufgabe einer Stelle (oder Abteilung) in zwei oder mehrere Teilaufgaben getrennt wird. Die Vertiefung der Arbeitsteilung ist abhängig von der Komplexität der bisherigen Aufgabe und dem Umfang der Aufgabenerweiterung. Die neuen Teilaufgaben werden den bisherigen Aufgabenträgern und dem oder den zusätzlichen Aufgabenträgern übertragen. Durch diese separative Anpassung ergibt sich eine Erhöhung des Spezialisierungsgrades in den Tätigkeiten als Folge einer Änderung in der Aufgabenverteilung.[2)] Es wird also nicht nur eine neue Stelle gebildet, sondern mehrere neue Stellen, denn die Inhalte der Aufgaben, die den vorhandenen Aufgabenträgern wieder übertragen werden, unterscheiden sich von den ihnen ursprünglich zugeordneten Aufgaben. Diese veränderte Aufgabenverteilung berührt in starkem Maße die Beziehungen zwischen den Stellen, worauf noch eingegangen wird.

---

1) Vgl. Pankoke »Führungsorganisation« 31
2) Vgl. Pankoke »Führungsorganisation« 32

Als Folge einer Aufgabenerweiterung und der sich daran anschließenden mutativen, multiplen oder separativen Anpassung kann es notwendig werden, aus den einzelnen Stellenaufgaben bestimmte Teilaufgaben herauszulösen, die dann zu einem Aufgabenkomplex zusammengefaßt, einer neuen Stelle übertragen werden.[1] Diese als kombinativ bezeichnete Anpassung ergibt sich nicht unmittelbar, sondern mittelbar aus der Aufgabenerweiterung. Die Verselbständigung bisheriger Teilaufgaben kann - abhängig vom Umfang der Aufgabenerweiterung und der Komplexität der Teilaufgaben - notwendig werden, um so die bisher als Neben- oder Fremdaufgaben im Rahmen anderer Aufgaben mit erledigten Tätigkeiten bei einer stärkeren Auslastung besser zu koordinieren und vor allem sachkundiger ausführen zu lassen, da jetzt eine Spezialisierung möglich wird.

Bisher wurde die Erweiterung der Organisationsstruktur durch neue Stellen isoliert betrachtet. Die Beziehungen zwischen den Stellen werden aber durch die Erweiterungen ebenfalls berührt.

Bei einer mutativen Anpassung, die durch die Bildung einer oder mehrerer neuer Stellen mit neuen Teilaufgaben erfolgt, sind vor allem die Beziehungen zwischen den übergeordneten Instanzen und den neuen Stellen von Bedeutung. Die Leitungsaufgabe einer solchen Instanz erweitert sich sowohl in ihrem Umfang als auch in ihrer Art, denn nicht nur die Zahl der unterstellten Stellen erhöht sich, sondern auch die Komplexität der in den unterstellten Stellen durchgeführten Aufgaben steigt bei einer mutativen Aufgabenerweiterung. Dadurch ergibt sich für die Instanz ebenfalls ein quantitativer und ein qualitativer Effekt, der kombiniert auf die Kontrollspanne dieser Instanz wirkt. Weicht die neu-

---

1) Vgl. hierzu Schwarz =Betriebsorganisation= 259 und Pankoke =Führungsorganisation= 33

artige Aufgabe so stark in ihren Teilinhalten von den übrigen in den Stellen der bisherigen Abteilung durchgeführten Aufgaben ab, daß die dadurch induzierte Erweiterung der Leitungsfunktion das Eignungspotential des Aufgabenträgers der Instanz überfordert, so muß - sofern es nicht möglich ist, den bisherigen Aufgabenträger durch einen geeigneteren zu ersetzen - die zusätzliche(n) Stelle(n) zur Bildung neuer Abteilungen führen. Eine dazugehörige Instanz wird erforderlich. Im Zuge der neuen Abteilungsbildung können auch aus den bisherigen Abteilungen in Teilinhalten ähnliche Aufgaben ausgegliedert werden, die, mit den neuen Teilaufgaben zusammengefaßt, der Ausgangspunkt für eine neue Arbeitsverteilung sind, was im Rahmen der neuen Abteilung völlig neue Stellenaufgaben schaffen kann.

Der quantitative Effekt der mutativen Anpassung bewirkt - wie bei der multiplen Anpassung - eine Vermehrung der einer Instanz unterstellten Stellen. Bei einer potentiell weiten Kontrollspanne, die noch nicht voll ausgeschöpft ist, können die zusätzlichen Aufgabenträger der bisherigen Instanz unterstellt werden. Ist jedoch die Grenze der Kontrollspanne erreicht, so wird die Bildung einer neuen Instanz erforderlich. Es kann sich hierbei um eine mengenmäßige Teilung handeln, die entsprechend der ursprünglichen multiplen Anpassung auch eine weitere multiple Anpassung im Bereich der dazugehörigen Instanz der nächsten Rangstufe der Hierarchie hervorruft. Es entsteht eine weitere Instanz mit den gleichen Aufgaben wie die parallele Instanz.

Die Folge kann aber auch eine separative Anpassung im Bereich der Instanzen sein, die eine Veränderung der Aufgabenverteilung der Instanz und unter Umständen auch der dazugehörigen Stellen bewirkt, wodurch sich gegebenenfalls der Spezialisierungsgrad erhöht. Auf diese Weise entstehen zwei Instanzen, deren Aufgaben

zusammen wieder (in mengenmäßig verändertem Umfang) die Aufgabe der ursprünglichen Instanz bilden.

Schließlich ist es auch möglich, daß die Bildung von Zwischeninstanzen auf Grund von multiplen, mutativen oder separativen Anpassungen notwendig wird. Diese Zwischeninstanzen werden der ursprünglichen Instanz unterstellt und entlasten sie von einem Teil ihrer Leitungsaufgaben. Dadurch ergibt sich neben der horizontalen Erweiterung der Organisationsstruktur auch eine vertikale Erweiterung. Es ändert sich neben der Leitungsspanne auch die Leitungstiefe. Die horizontale und die vertikale Arbeitsteilung zwischen den Leitungsstellen wird geändert.[1)]

Ist es in der Unternehmung möglich, durch eine stärkere Verselbständigung der einzelnen Stellen durch Delegation von Entscheidungsbefugnissen, die dazugehörigen Instanzen von einem Teil ihrer Leitungsfunktion zu entlasten, so kann die horizontale Ausweitung der Organisationsstruktur auf eine Rangstufe beschränkt bleiben, die Kontrollspanne der Instanz erweitert sich, die Leitungstiefe erfährt keine Änderung.

Die Veränderung von Kontrollspanne und Leitungstiefe erfordert eine Anpassung der Informationsströme zwischen den Stellen. Es werden neue Verbindungen zwischen Stellen und Instanzen notwendig, die der Weiterleitung von Anordnungs-, Unterrichtungs- und Kontrollinformationen dienen.

Für die kombinative Anpassung, die die Verselbständigung bisheriger Nebenaufgaben beinhaltet, ist der Einbau einer neuen Rangstufe - einer Instanz - charakteristisch, die die bisherigen Instanzen von ihren Ko-

---

1) Siehe hierzu Berger =Leitungsaufbau= 14. Zum Zusammenhang zwischen Breiten- und Tiefenentwicklung der Organisation siehe Baumberger =Entwicklung= 104 ff.

ordinierungsaufgaben entlastet.[1] Für solche Informationsströme, die ursprünglich gleiche Wege wie der anordnende Verkehr nahmen, ergeben sich neue Verkehrswege, die entweder direkt zwischen den neuen Stellen und den Stellen der einzelnen Abteilungen ablaufen oder indirekt über die jeweilige Instanz.

Anstatt einer neuen Instanz, können die verselbständigten Aufgaben auch einer Stabsstelle übertragen werden, die einer Instanz beigeordnet wird. Anders als bei der Bildung einer neuen Instanz ergeben sich primär nur neue Beziehungen zwischen der Stabsstelle und der Instanz. Nur dann, wenn ebenfalls Informationen zwischen Stabsstelle und den der Instanz untergeordneten Stellen auf direktem Wege übermittelt werden, sind hier zusätzliche Verkehrswege notwendig.

Wachstumsprozesse, die bei einem konstanten Produktionsprogramm zu einer solchen Aufgabenerweiterung führen, daß der gestiegene Umfang nicht mehr mit den bisherigen Stellen erledigt werden kann, können eine multiple Anpassung erforderlich machen, die sich je nach dem Umfang der Aufgabenerweiterung auf eine oder aber auf zwei Rangstufen erstreckt. Anstatt einer multiplen kann auch eine separative Anpassung möglich werden, die unter Bildung von Zwischeninstanzen zwei Rangstufen berührt.

Beinhaltet der Wachstumsprozeß gleichzeitig Anderungen des Produktionsprogramms - eine Diversifikation in horizontaler und/oder vertikaler Richtung - so hängt die Möglichkeit einer mutativen Anpassung davon ab, wie weit sich die zusätzlichen Teilaufgaben von den bisherigen Aufgaben unterscheiden. Neue Produkte, die mit gleichen oder ähnlichen Arbeitsvorgängen erstellbar und absetzbar sind, benötigen zu ihrer Erzeugung nur Stellen und Abteilungen, die ohne umfangreiche Umstruk-

---

1) Vgl. Pankoke »Führungsorganisation« 33

turierungen in die Organisationsstruktur eingegliedert werden können.

Starke Unterschiede in den Arten der Aufgaben, die auch durch die Angliederung vor- oder nachgelagerter Produktionsstufen (bei vertikaler Diversifikation) hervorgerufen sein können, erfordern dagegen unter Umständen eine Veränderung in der bisherigen Aufgabenverteilung, die sich nicht nur auf enge Bereiche, sondern bis hinauf zur Unternehmungsleitung quer durch die gesamte Unternehmung erstreckt. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn der Wachstumsvorgang die Unternehmungsleitung zu einer Änderung in der bisherigen Unternehmungsgliederung veranlaßt, so daß z.B. eine Umstellung der bisherigen Verrichtungsgliederung in eine Objektgliederung erfolgt und die Unternehmung in relativ unabhängige, nach Produktgruppen orientierte, Divisionen gegliedert wird.

Größenveränderungen, besonders wenn sie mit Standortspaltungen verbunden sind, sind häufig für die Unternehmungsleitung der Anstoß, um umfangreiche Umstrukturierungen durchzuführen.

Konjunkturell bedingte stärkere Auslastungen in den Unternehmungen werden dagegen lediglich multiple und/oder separative Anpassungen erforderlich machen. Ebenso ist die Befriedigung neuer Bedürfnisse mit Hilfe neuer oder geänderter Produkte durch eine mutative Anpassung allein im Produktionsbereich möglich.

Ein externes Wachstum von Unternehmungen, durch Zusammenschlüsse bisher selbständiger Unternehmungen, bringt besonders im Bereich der höheren Rangstufen erhebliche Umstrukturierungsprobleme mit sich. In einer längeren Übergangsphase müssen die einzelnen Bereiche der bisher selbständigen Unternehmungen miteinander verschmolzen werden. Selbst bei gleichem Produktionsprogramm der beiden Unternehmungen handelt es sich nicht

einfach nur um eine additive Zusammenfügung von Stellen und Abteilungen. Rationalisierungseffekte und volle Ausschöpfungen der Kapazitäten machen es möglich, daß bisherige Organisationsteile überflüssig werden. Auf die umfangreichen Probleme, die im Zusammenhang mit einem externen Wachstum stehen, wird jedoch in dieser Arbeit nicht eingegangen.

Änderungen im Bereich der Unternehmungsführung können auf Grund von Änderungen in der Finanzierungssphäre notwendig werden. Die Aufnahme neuer Gesellschafter in die Geschäftsführung erfordert bei kollektiver Geschäftsführung eine Änderung der bisherigen Aufgabenverteilung. Es kann sich ein stärkerer Spezialisierungsgrad ergeben, wenn die einzelnen Funktionen auf unterschiedliche Aufgabenträger verteilt werden. Diese Änderung bleibt jedoch in der Regel auf den Bereich der Unternehmungsleitung beschränkt.

Stabsstellen der Geschäftsführung, die bisher die tätigen Gesellschafter in ihrer Aufgabenerfüllung unterstützten, können aber durch die Erhöhung der Aufgabenträger in der Unternehmungsleitung überflüssig werden, da die zusätzlichen Geschäftsführer die bisherigen entlasten.

Ähnliche Möglichkeiten bestehen bei Umgründungen, die eine kollektive Geschäftsführung mit sich bringen.

Umfangreiche Umstrukturierungen auf Grund von Veränderungen im Zielsystem erfordern dann eine Erweiterung der Organisationsstruktur in horizontaler und in vertikaler Richtung, wenn dadurch zusätzliche Aufgaben entstehen, die nicht durch eine Änderung in der Aufgabenverteilung bewältigt werden können. Insbesondere die zusätzliche Verfolgung von nicht-monetären Zielen erfordert bestimmte Abteilungen, die diese Aufgaben erledigen. Betriebliche Pensionskassen, unternehmungseigene Erholungsheime, Kantinen und ähnliche soziale

Einrichtungen müssen verwaltet werden. Die hierfür notwendigen Abteilungen können als in sich geschlossene Bereiche an die bisherige Struktur angegliedert und der Unternehmungsleitung direkt unterstellt werden. Die Verwaltung solcher sozialen Einrichtungen ist in diesem Fall weitgehend unabhängig von den Unternehmungsbereichen.

Standortspaltungen aus Absatz- oder Beschaffungsgründen führen (sofern die Standortspaltung aus Absatzgesichtspunkten nicht nur zur Gründung einer reinen Verkaufsniederlassung führt) zu Umstrukturierungen, die gleichzeitig eine Erweiterung der bisherigen Organisationsstruktur erforderlich machen. Die weitgehende Unabhängigkeit der räumlich weit voneinander getrennten Betriebsstätten macht - besonders dann, wenn zwischen den einzelnen Betriebsstätten keine Aufteilung des Produktionsprogramms erfolgte - parallele Abteilungen auf den unteren Rangstufen notwendig. Selbst wenn eine Aufteilung des Produktionsprogramms auf die einzelnen Betriebsstätten erfolgt, so werden dennoch gleiche Abteilungen - wie Betriebswerkstätten und Magazine - in jeder Betriebsstätte erforderlich.

Durch Standortspaltungen wird die Kooperation zwischen den Leitern der Betriebsstätten erschwert, ebenso wie eine Koordinierung der einzelnen Betriebsstätten. Zusätzliche Informationsströme zwischen Unternehmungsleitung und den Leitungen der Betriebsstätten werden erforderlich, um eine befriedigende Integration der Betriebe zu ermöglichen. Dagegen fallen zwischenbetriebliche horizontale Kommunikationsbeziehungen zwischen den Stellen der unteren Rangstufen durch die räumliche Trennung weitgehend fort.

Zu einer Erweiterung der Organisationsstruktur kann die Ausdehnung der Mitbestimmung führen. Die stärkere Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter an sozialen, per-

sonalen und auch wirtschaftlichen Entscheidungen bedingt eine Freistellung von ihren sonstigen Tätigkeiten in der Unternehmung. Entsprechend einer kombinativen Anpassung kann dem zur Folge in größeren Unternehmungen ein Teil der mit der Mitwirkung und Mitbestimmung zusammenhängenden Teilaufgaben aus den einzelnen Aufgabenkomplexen herausgelöst werden, um dann wieder zu selbständigen Aufgabenkomplexen zusammengefaßt auf neue Stellen übertragen zu werden.

Hauptamtliche Betriebsratsmitglieder oder sonstige hauptamtliche Arbeitnehmervertreter sind dann für die Belange der Mitarbeiter im Rahmen der Mitbestimmung tätig, ohne daß sie noch im Produktionsprozeß integriert sind. Dadurch entstehen selbständige Stellen oder Abteilungen, die mit der Unternehmungsleitung zusammenarbeiten.

Die Vertretung der Arbeitnehmer in der Unternehmungsleitung selbst, durch einen Arbeitsdirektor oder ein anderes gleichberechtigtes Vorstandsmitglied, würde ebenfalls einen derartigen kombinativen Anpassungsprozeß erforderlich machen. Auch hier würden (insbesondere Entscheidungsaufgaben) Teile aus den Aufgabenkomplexen einzelner Instanzen herausgelöst werden, die dann diesem Vertreter und den ihm direkt unterstellten Abteilungen übertragen werden. Diese Zentralisation von Teilaufgaben verkürzt die Informationswege, die damit zusammenhängen, in der Unternehmung.

4. Verdichtung des Gesamtsystems

Mutative, multiple und auch separative Anpassungen bringen Erweiterungen des Organisationssystems mit sich. Durch zusätzlichen Einsatz von technischen und organisatorischen Hilfsmitteln (insbesondere der elektronischen Datenverarbeitung) und/oder eine Umorganisation, die eine weitreichend neue Aufgabenverteilung beinhaltet, ist es möglich, ein Organisationssystem zu verdichten, um so einen gleichbleibenden oder gar gestiegenen Aufgabenumfang unter Einsparung von Aufgabenträgern zu bewältigen.

Als Verdichtung des Organisationssystems kann eine Reduzierung der horizontalen und der vertikalen Ausdehnung der Gliederung bezeichnet werden.

Der Einsatz von leistungsfähigeren Aggregaten im Produktionsbereich erweitert - sofern nach wie vor allein der Mensch als Aufgabenträger bezeichnet wird - die Kapazität einzelner Stellen. Dadurch werden ursprünglich gleichartige Stellen überflüssig, die Verrichtungen konzentrieren sich in wenigen hoch automatisierten Stellen. Die Entwicklung kann so weit gehen, daß ganze Abteilungen durch Automaten ersetzt werden, so daß langfristig, mit zunehmender Automation, die unteren Rangstufen im Fertigungsbereich reduziert werden können. Der Einsatz von Datenverarbeitungsanlagen, die entsprechend Instanzen auf den mittleren und unteren Rangstufen programmierte Entscheidungsprozesse durchführen, kann ebenfalls eine Verringerung der Leitungsstellen mit sich bringen, da ihre Funktionen von den Datenverarbeitungsanlagen übernommen werden. Eine Reduzierung der Rangstufen wird möglich. Die Organisationstiefe wird hierdurch verringert.[1)]

---

1) Vgl. hierzu Grochla =Automation= 99 f.

Ebenfalls im Rahmen der kommunikativen Beziehungen zwischen den Stellen ist durch den Einsatz zentraler Datenverarbeitungsanlagen eine Verdichtung des Netzes der Beziehungen möglich, ohne daß hierdurch eine Überlastung der an den Kommunikationsbeziehungen beteiligten Stellen die Folge sein muß.

Direkte Beziehungen zwischen der Datenverarbeitungsstelle und den einzelnen Stellen, die einen reibungslosen Fluß von Informationen zur Datenverarbeitungsstelle und aufbereiteter Informationen von der Datenverarbeitungsstelle zu den betroffenen Stellen gewährleistet, entsprechen einer voll integrierten Datenverarbeitungsanlage. Hierzu ist jedoch die Schaffung einer geeigneten Organisationsstruktur die Voraussetzung.[1)]

Solche Verdichtungen der Organisationsstruktur ermöglichen unter Umständen auch die Erfüllung zusätzlicher Aufgaben, ohne daß sich die Größe der Unternehmung in bezug auf die Zahl der Aufgabenträger erhöht, vielmehr können die Ergebnisse derartiger Umstrukturierungen eine erhöhte Leistungsfähigkeit bei verminderter Stellenzahl in der Unternehmung sein.

Abgesehen von dieser Anpassung der Organisationsstruktur durch Verdichtung an einen gestiegenen Aufgabenumfang, ist die Verdichtung des Systems in stärkerem Ausmaß als Anpassungsmaßnahme bei Schrumpfungsprozessen oder verringerter Auslastung angebracht. In den Bereichen, in denen die mangelnde Auslastung am deutlichsten bemerkbar wird, müssen Stellen aufgelöst und die Aufgabenträger entlassen werden. Die verbleibenden Teilaufgaben der aufgelösten Stellen werden dann im Zuge einer neuen Aufgabenverteilung nach arbeitsteiligen Gesichtspunkten auf die verbleibenden Aufgabenträger verteilt. Dieser Prozeß kann zur Bildung neuer Aufgabenkomplexe führen, da eine ursprüngliche Arbeitsteilung zwischen den Stellen durch die Auflösung

---

1) Vgl. hierzu Grochla =Automation= 109

der einzelnen Stellen gestört wurde. Die Komplexität der dann einer Stelle zugeordneten Teilaufgaben steigt. Ein Rückgang des Spezialisierungsgrades ist die Folge.

Die Auflösung von Stellen wirkt sich von den unteren bis hin zu den oberen Instanzen mit abnehmendem Effekt aus. Während noch Instanzen in den untersten Unternehmungsrangstufen im Prozeß der neuen Aufgabenverteilung ebenfalls aufgelöst werden, und sich auch hier eine veränderte Arbeitsteilung und abnehmende Spezialisierung ergibt, wird in den nächsthöheren Rangstufen der Aufgabeninhalt der Instanzen in geringeren Maßen berührt.

Starke Schrumpfungsprozesse können aber auch unter Reduzierung der Stellenzahl zu einer Umstrukturierung führen, die ab vom Objektprinzip wieder zum Verrichtungsprinzip als Gliederungsmerkmal der Organisation führt. Diese Umstrukturierung ändert die Aufgabenverteilung im gesamten Organisationssystem.

Verbunden mit einer derartigen Umstrukturierung kann eine stärkere Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse der Unternehmungsleitung sein, wobei die Selbständigkeit der einzelnen Abteilungen, die ursprünglich in nach Produktgruppen orientierten Divisionen eingegliedert waren, aufgehoben wird. Der Übergang von einer objektorientierten Gliederung zu einer verrichtungsorientierten Gliederung wird dabei jedoch in starkem Maße vom Produktions- bzw. Absatzprogramm der Unternehmung abhängen und nicht zuletzt vom Produktions- bzw. Absatzvolumen der einzelnen Produkte und Produktgruppen. Ein starker Rückgang im Rahmen eines Schrumpfungsprozesses, der sämtliche Produkte berührt, wird eher zu einer Umstrukturierung führen als Schrumpfungsprozesse, die nur in einer Produktgruppe einsetzen.

Entscheidend sind in jedem Fall auch die Erwartungen, die eine Unternehmungsleitung in bezug auf die künftige

Entwicklung hat, und die absatzpolitischen Maßnahmen, die auf Grund dieser Erwartungen getroffen werden.

Durch das gleichzeitige Auftreten unterschiedlicher Einflußfaktoren und ihre gemeinsame Wirkung auf die Organisationsstruktur können sich unter Umständen Anpassungsprozesse in einzelnen Bereichen der Struktur ergeben, die in ihrer Tendenz gegenläufig sind. Einer horizontalen Erweiterung im Absatzbereich steht die Verminderung der Stellen im Produktionsbereich gegenüber. Da die Einflußfaktoren nie isoliert auf eine Unternehmung einwirken, sondern stets mehrere gleichzeitig und dementsprechend Anpassungsprozesse der unterschiedlichsten Art notwendig werden, die sich gegenseitig abschwächen, verstärken oder gar eliminieren können, lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen für ein generelles Anpassungsverhalten machen. Vor allem die Widerstände, die bei einer Umstrukturierung auftauchen, seien sie nun sachlichen Ursprungs oder persönlichen Ursprungs, wirken auf die beginnenden Anpassungsprozesse ein und beeinflussen in starkem Maße ihren Verlauf. Es ist nicht möglich, auch diese Faktoren im Prozeß darzustellen. Im Punkt C.IV werden daher nur Ursachen der Widerstände und Maßnahmen gegen derartige Widerstände skizziert.

Die Darstellungsmethode der isolierenden und der variierenden Abstraktion, die bei der Betrachtung der Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation angewandt wurde, ermöglichte jedoch eine Aufzeichnung der Beziehungen zwischen Einflußfaktoren auf die Organisation und möglichem Anpassungsverhalten der Organisation.

V. Widerstände bei der Anpassung der Organisation

1. Ursachen der Anpassungswiderstände

Den Anpassungsmöglichkeiten einer Organisation sind Grenzen gesetzt. Diese Grenzen ergeben sich in entscheidendem Maße aus den Verhaltensweisen der Organisationsteilnehmer, die bewußt oder unbewußt zu Anpassungswiderständen neigen und aus den begrenzten Möglichkeiten einer Unternehmung, den finanziellen, technischen und auch zeitlichen Erfordernissen einer Anpassung zu genügen.

a) Probleme bei der Anpassung der Stelleninhalte

Anpassungsmaßnahmen, die allein im Rahmen der vorhandenen Stelleninhalte durch quantitative und qualitative Veränderungen durchgeführt werden sollen, stoßen zunächst - insbesondere bei Erweiterungen der Aufgabeninhalte - auf die Grenzen der Leistungsfähigkeit der Aufgabenträger.[1)]

Selbst wenn es gelingt, die potentielle Kapazität einer Stelle - umfangsmäßig und artmäßig - durch technische Hilfsmittel auszudehnen, ist damit noch nicht der Erfolg der Anpassungsmaßnahme gewährleistet. "Nach der Anpassungskapazität eines Individuums lassen sich flexible und rigide Persönlichkeitstypen unterscheiden, die allerdings nicht immer eindeutig voneinander abgrenzbar sind."[2)] Aufgabenträger, die eher dem rigiden Persönlichkeitstyp zuzuordnen sind, können sich unter Umständen dem Versuch einer Anpassung widersetzen. Die Scheu vor einer gewachsenen Verantwortung, Bequemlichkeit, mangelndes Interesse oder ganz allgemein die Angst vor Veränderungen, können die Aufgabenträger zu passivem oder aktivem Anpassungswider-

---

1) Siehe hierzu auch Swoboda =Rechnungswesen= 53
2) Dienstbach =Anpassung= 115

stand veranlassen. Diese Erscheinungen lassen sich auf jeder Rangstufe einer Unternehmungsorganisation beobachten.

Anpassungswiderstände können aber auch der Sorge der Mitarbeiter entstammen, bei zunehmender Komplexität der übertragenen Aufgaben nicht mehr den gestiegenen Anforderungen gewachsen zu sein und damit schließlich die bisherige Stellung zu verlieren.

Abhängig können diese Widerstände vom Alter der Aufgabenträger sein - die Rigidität steigt bei älteren Mitarbeitern mit zunehmendem Alter an - oder aber von ihrer Qualifikation. Angelernte und ungelernte Kräfte ohne breite fachliche Grundkenntnisse müssen befürchten, bei zunehmender Komplexität der Stellenaufgabe nicht mehr ihren Anforderungen zu entsprechen. Die Sorge um den bisher innegehabten Arbeitsplatz bestimmt das Verhalten der Mitarbeiter.

Von der Seite der Unternehmungsleitung her bestimmen andere Gesichtspunkte die Grenzen der Anpassung der Stelleninhalte. Eine Neubesetzung der Stellen mit geeigneteren Aufgabenträgern, die die Anpassungsfähigkeit des Stelleninhaltes erhöhen könnten, bereitet Schwierigkeiten, wenn das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften sehr gering ist. Darüber hinaus spielt die zeitliche Verfügbarkeit eine entscheidende Rolle. Kurzfristig vorzunehmende Anpassungsmaßnahmen müssen im Rahmen der vorhandenen Aufgabenträger erfolgen.

Die Ausweitung der Kapazität einzelner Stellen im Produktionsbereich durch Investitionen bei quantitativen Änderungen der Aufgaben wird bei einer angespannten finanziellen Lage der Unternehmung sehr erschwert. Darüber hinaus wird das Leistungspotential einsetzbarer neuer Aggregate Unternehmungen in derartigen Fällen eher zu Umstrukturierungen veranlassen, die Änderungen in der Aufgabenverteilung verursachen. Selbst

wenn die einzusetzenden Produktionsmittel dazu geeignet sind, allein die Kapazität einzelner Stellen zu verändern, so beschränkt doch ihre zeitliche Verfügbarkeit einen kurzfristigen Einsatz, Lieferfristen und Zeiten für den Einbau der Anlagen müssen berücksichtigt werden. In diesen Fällen können Anpassungswiderstände von der Unternehmungsleitung her ausgehen. Anpassungsnotwendigkeiten sind zwar gegeben, begrenzende Faktoren einer möglichen Anpassung veranlassen jedoch die Unternehmungsleitung, der Anpassungsnotwendigkeit nur in beschränktem Umfang oder überhaupt nicht Rechnung zu tragen.

Diese Probleme treten auch bei einer rein qualitativen Veränderung des Stelleninhaltes auf, die eine Veränderung der Maschinenausstattung und vor allem auch eine Anpassung der Aufgabenträger erfordert.

b) Widerstände bei der Anpassung der Relationen der Elemente

Die Anpassung der Relationen der Elemente, die sich auf die kommunikativen Beziehungen zwischen den Aufgabenträgern bezieht, hängt entscheidend von den Verhaltensweisen der beteiligten Aufgabenträger ab. Die Bereitschaft, mit anderen Aufgabenträgern zu kooperieren, wird mit beeinflußt durch die Zugehörigkeit zu sozialen Systemen der Unternehmung, die sich innerhalb der Organisation in Form von Gruppen ergeben können.

Sind Aufgabenträger auf Grund von Abneigungen - bedingt durch ihre Zugehörigkeit zu rivalisierenden Gruppen - nicht dazu bereit, mit Mitgliedern anderer Gruppen zu kooperieren[1], so werden dadurch Anpassungsmaßnahmen,

1) Z.B. lehnen in manchen Unternehmungen Arbeitsgruppen die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsgruppen ab, da diese nicht gewerkschaftlich organisiert sind.

die z.B. auf einen intensiveren horizontalen Informationsaustausch gerichtet sind, verhindert.

Eine weitere Ursache für Anpassungswiderstände ist das Autoritätsstreben und auch das Prestigestreben einzelner Mitarbeiter, die zu einer Isolierung infolge mangelnder Anpassungsbereitschaft führt. Diese Mitarbeiter widersetzen sich der Kooperation mit Mitgliedern unterer Rangstufen, die auf Grund von Veränderungen in den Einflußfaktoren notwendig geworden ist. Direkte Verkehrswege, die Änderungen in den Informationsbedürfnissen entsprechend wären, werden ignoriert, die Informationen durchlaufen dadurch auch solche Instanzen, für die im Grunde kein Bedürfnis nach Unterrichtung besteht. Der Informationsfluß wird dadurch erschwert. Treten die Rivalitäten zwischen einzelnen Gruppen einer Organisation offen zutage, so werden dadurch nicht nur Anpassungsmaßnahmen verhindert, sondern es kann darüber hinaus auch zu schwerwiegenden Störungen des Produktionsprozesses führen.

c) Anpassungswiderstände bei der Umstrukturierung des Gesamtsystems

Umstrukturierungen des Gesamtsystems sind notwendig, um auch unter veränderten Bedingungen eine Aufgabenerfüllung der Unternehmung zu gewährleisten; das kann auch dazu führen, daß eine Änderung in der Aufgabenstellung selbst notwendig wird, um die Erhaltung der Unternehmung langfristig zu sichern. Es werden dabei viele Bereiche einer Organisation berührt, wobei gleichzeitig auch die Aufgabenträger in ihrer Stellung im Organisationssystem und in den jeweiligen Gruppen betroffen werden.[1)]

Änderungen in der Arbeitsverteilung verändern die Anforderungen an vorhandene Mitarbeiter. Diskrepanzen

1) Vgl. Frese =Einflußgrößen= 139

zwischen Fähigkeiten der Aufgabenträger und Anforderungen der neuen Stellenaufgaben können auftreten.[1] Widersetzen sich die Aufgabenträger der Anpassung, so sind personelle Änderungen durch Entlassung und Neueinstellung nur dann möglich, wenn die Situation auf dem Arbeitskräftemarkt für eine Unternehmung günstig ist. Es entsteht bei einem angespannten Arbeitskräftemarkt für die Unternehmung das Problem, wie weit die Änderung der Aufgabenverteilung Rücksicht nehmen muß auf vorhandene Aufgabenträger. Insbesondere auf den höheren Rangstufen einer Organisation wird die Anpassung der Teilaufgaben weitgehend an die individuellen Fähigkeiten und Schwächen des vorhandenen Mitarbeiters erfolgen, vor allem dann, wenn der Mitarbeiter schwer ersetzbar ist.[2]

Mitarbeiter, die ihren erreichten Status durch eine Änderung in der Aufgabenverteilung gefährdet sehen, werden sich einer Anpassung ebenso widersetzen, wie jene, die eine Störung guter Arbeitsbeziehungen als Folge von Umstrukturierungen befürchten. Gruppenbindungen, die durch Umstrukturierungen gefährdet werden, veranlassen die Mitglieder der Gruppen dazu, den Anpassungsmaßnahmen mit Widerstand zu begegnen.

Entscheidend ist bei vielen Mitarbeitern aber auch die Sorge um ihren Arbeitsplatz, der bei Verdichtungen der Organisation durch Auflösung von Stellen gefährdet ist. Zunehmende Automation in der Unternehmung vermindert den Bedarf an un- und angelernten Mitarbeitern, während auf der anderen Seite ein zunehmender Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu verzeichnen ist.

Umstrukturierungen, die viele Bereiche betreffen, erfordern neben einer längeren Zeitspanne für die Planung und Durchführung der Maßnahmen auch genügend

---

1) Vgl. Ulrich und Staerkle =Verbesserung= 15
2) Vgl. Ulrich und Staerkle =Verbesserung= 16

Mittel, die durch die Umstrukturierungen steigenden finanziellen Anforderungen zu befriedigen. Für die Zeit der Umstellung entstehen unter Umständen gestiegene Kosten bei verminderten Produktionsleistungen. Investitionen können ebenfalls erforderlich werden. Diese Gesichtspunkte können eine Unternehmung dazu veranlassen, sich nicht den veränderten Einflußfaktoren anzupassen. Die Unternehmung verzichtet darauf, auf Veränderungen des Absatzmarktes durch Umstrukturierungen zu reagieren, wenn sie das Risiko eines Fehlschlages ihrer Maßnahmen zu hoch einschätzt und die Auswirkung der Veränderung für die Unternehmung gering bewertet. Gegebenenfalls muß dadurch eine Stagnation oder eine partielle Schrumpfung in Kauf genommen werden.

Die Unternehmungsleitung setzt einer an und für sich notwendigen Anpassung Widerstand entgegen. Dadurch können sich jedoch Zielkonflikte im Zielsystem der Unternehmung ergeben.

2. Maßnahmen gegenüber Anpassungswiderständen

Grundsätzlich ist es für die Überwindung von Anpassungswiderständen notwendig, daß sich die Unternehmungsleitung selbst an den Vorbereitungen und Durchführungen der Anpassungsmaßnahmen beteiligt.[1] Es wird hierdurch möglich, den passiven Verhaltensweisen der von den geplanten Anpassungsmaßnahmen betroffenen Aufgabenträger entgegenzuwirken. Kraft ihrer Autorität kann die Unternehmungsleitung sie zu einer aktiven Teilnahme am Anpassungsprozeß veranlassen. Die Durchsetzungsfähigkeit von Stabsabteilungen, denen häufig die Durchführung von Anpassungsmaßnahmen übertragen wird, erreicht auch nur dann ein genügendes Ausmaß,

---

1) Vgl. Frese =Einflußgrößen= 139

um die Anpassungsmaßnahme zum Erfolg zu führen, wenn die Unternehmungsleitung selbst sie bei ihrer Tätigkeit unterstützt.

Anpassungsmaßnahmen erfordern einen gewissen Planungszeitraum, der ausgefüllt ist mit informationsgewinnenden und -verarbeitenden Prozessen.[1] Diese Zeitspanne wird um so länger, je größer die Zahl der von einer Anpassungsmaßnahme betroffenen Bereiche ist. Eine Abstimmung der betroffenen Bereiche und gegebenenfalls die Heranziehung von Fachabteilungen der Unternehmung und externen Spezialisten wird bei Umstrukturierungen erforderlich.

In dieser Phase vor der Durchführung der Anpassungsmaßnahme ist es notwendig, die betroffenen Mitarbeiter von geplanten Veränderungen zu unterrichten und ihnen die damit zusammenhängenden Konsequenzen für sie darzulegen. Dadurch wird es möglich, unberechtigten Sorgen und Bedenken zu begegnen und den damit eventuell verbundenen Anpassungswiderständen vorzubeugen. Auf der anderen Seite werden für die Unternehmungsleitung aber auch eventuelle Widerstände und Probleme hierdurch bereits vor der Durchführung der Anpassungsmaßnahme erkennbar, so daß sie mit in die Planungsüberlegungen einbezogen werden können.

Gruppenorientierte Verhaltensweisen werden sichtbar und können dementsprechend rechtzeitig beeinflußt werden, wobei besonders die Betonung gemeinsamer Arbeitsinteressen sowie die Heranziehung von Gruppenmitgliedern zur Mitwirkung bei der Vorbereitung von Anpassungsmaßnahmen ein wesentliches Hilfsmittel sind.[2]

Interne und auch externe Kurse zur Weiterbildung von Mitarbeitern dienen dazu, ihre Qualifikation zu verbessern und damit auch ihre Anpassungsfähigkeit gegen-

---

1) Siehe hierzu Swoboda =Rechnungswesen= 56
2) Vgl. Frese =Einflußgrößen= 136; siehe hierzu auch Häusler =Aktivierung= 123

über veränderten Anforderungen zu erhöhen.[1] Auf diese Weise wird von vornherein die Flexibilität der Aufgabenträger so erhöht, daß Anpassungswiderstände, die aus Angst vor neuen Aufgaben erwachsen könnten, von Beginn her unterbunden werden. Den Mitarbeitern können auch andere als die bisher von ihnen durchgeführten Aufgaben übertragen werden, so daß ihre Sorge um den Erhalt eines Arbeitsplatzes unbegründet wird.

Für alle diese Maßnahmen gegenüber Anpassungswiderständen ist kennzeichnend, daß sie sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, der zwischen der Erkennung der Anpassungsnotwendigkeit und dem Beginn der Durchführung der Anpassungsmaßnahme liegt. Eine Ausdehnung dieses Zeitraumes und seine Ausnutzung durch Information und Überzeugung der Mitarbeiter kann dazu beitragen, die Widerstände weitgehend abzubauen.[2] Darüber hinaus ermöglicht auch die Ausdehnung der Zeit für die Durchführung des Anpassungsprozesses einen Abbau der Widerstände. Im Prozeß werden Anpassungsschritte vorgenommen, die begleitet sind von intensiver Information und Zusammenarbeit der Mitarbeiter.

Schließlich ist es auch möglich, durch materielle Anreize, wie z.B. die Garantie des bisherigen Gehaltes, etwaigen Anpassungswiderständen zu begegnen.

3. Begrenzende Faktoren für die Beseitigung der Anpassungswiderstände

Entscheidend für den Erfolg aller Maßnahmen, die dazu beitragen, bei den Mitarbeitern Widerstände gegenüber Anpassungsmaßnahmen abzubauen, ist die Ausnutzung des Zeitraumes zwischen Erkennung der Anpassungsnotwendigkeit und Durchführung der Anpassungsmaßnahme. Gelingt es der Unternehmung nicht, Veränderungen der Einfluß-

---

1) Siehe hierzu auch Häusler =Forderungen= 67
2) Vgl. Dienstbach =Anpassung= 215

faktoren und ihre Auswirkungen auf die Organisationsstruktur rechtzeitig zu erkennen, so ist sie unter Umständen gezwungen, kurzfristig Anpassungsmaßnahmen durchzuführen. Dadurch hat sie nicht die Möglichkeit, in einem längeren Zeitraum der Vorbereitung die Anpassungsmaßnahmen in ihren Konsequenzen zu durchdenken und die Beeinflussung der Mitarbeiter in Richtung einer Akzeptierung der Anpassungsmaßnahme vorzunehmen. Es entstehen Konflikte, die den Erfolg getroffener Anpassungsmaßnahmen gefährden können. Die zur Beeinflussung zur Verfügung stehende Zeitspanne wird daher zum entscheidenden Faktor für den Erfolg oder Mißerfolg bei der Überwindung von Anpassungswiderständen.

Bestehen in der Unternehmung Spannungen, die besonders zwischen den Rangstufen auf Grund eines autoritären Führungsstils entstanden, so werden die Mitarbeiter, die bisher nicht an den Entscheidungsprozessen in der Unternehmung beteiligt waren, kaum dazu bereit sein, kurzfristig bei solchen Anpassungsmaßnahmen mitzuwirken, die auch noch ihre Positionen gefährden können und daher ihrem Sicherheitsbedürfnis entgegenstehen. Es ist nicht möglich, innerhalb kurzer Zeit durch umfangreiche Beeinflussung die Versäumnisse der Vergangenheit nachzuholen: das plötzliche Betonen gemeinsamer Interessen würde nur Mißtrauen bei den Mitarbeitern erwecken und keine Wirkung haben.[1] Widerstände gegen die Anpassung können nicht abgebaut werden. Die Atmosphäre in einer Unternehmung kann daher einen entscheidenden Einfluß auf den Erfolg einer Anpassungsmaßnahme haben.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, daß die Verhaltensweisen der Unternehmungsleitung und die Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die sich gegenseitig beeinflussen können, die Bestimmungsgründe für die Überwindung von Anpassungswiderständen sind. Generell sollten beide Verhaltensweisen langfristig auf die Erreichung des gemeinsamen Zieles ausgerichtet sein, die Erfüllung der Unternehmungsaufgabe stets zu gewährleisten.

1) Siehe hierzu auch Häusler =Forderungen= 75

D. Untersuchung der getroffenen Anpassungsmaßnahmen in der Organisation der betrachteten Bauunternehmung

I. Der Baugewerbebetrieb

Die Organisation einer Unternehmung hat, wie schon oben im Punkt A.II.1 dargestellt, einen ganz eindeutigen Zweckbezug. Sie muß so strukturiert sein, daß mit ihrer Hilfe die Erreichung der im Zielsystem formulierten Unternehmungsziele gewährleistet werden kann. Ein derartiges Zielsystem - und auf Grund der Beziehungen auch die Organisationsstruktur - ist entscheidend geprägt durch den Charakter der jeweiligen Unternehmung.

Es ist daher notwendig, die in diesem Fall zu untersuchende Bauunternehmung eindeutig zu charakterisieren. Hierzu gehört zunächst die Zuordnung des Baugewerbebetriebes zum Bereich des Handwerks oder dem der Industrie.

Der hier darzustellende Baugewerbebetrieb ist durch eine umfangreiche horizontale und vertikale Gliederung gekennzeichnet. Horizontal insofern, als neben dem Hochbau auch Straßenbau, Tiefbau und Ingenieurbau ausgeführt werden, vertikal insofern, als der Hochbau auch Maurerei, Zimmerei und Dachdeckerei sowie Sägerei und Tischlerei umfaßt.

Dadurch ergeben sich Schwierigkeiten der Zuordnung zum Handwerk oder der Industrie, wenn einige Abteilungen isoliert betrachtet werden. Der Charakter der Zimmerei und Tischlerei sowie der Dachdeckerei im Bereich des Hochbaus ist noch sehr handwerklich ausgeprägt. Ausbildung, Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Traditionsbezogenheit zeigen deutlich eine handwerkliche Ausprägung, ebenso ist es mit der Kapitalausstattung isoliert für diese Abteilungen. Weitgehend herrscht die Handarbeit vor, der Einsatz von Maschinen

dient lediglich ihrer Unterstützung und zeigt kaum Tendenzen der Spezialisierung.[1)]

Andere Bereiche des Hochbaus haben jedoch einen stark industriellen Charakter, verursacht durch zunehmende Kapitalausstattung und Spezialisierung der Tätigkeiten. Ebenso steht es mit dem Tiefbau, Straßenbau und Ingenieurbau, diese Abteilungen lassen sich eindeutig dem Bereich Industrie zuordnen. Wird der Umfang und die Bedeutung der handwerklich ausgeprägten Abteilungen mit dem gesamten Volumen des Baugewerbebetriebes verglichen, so macht ihre geringe Bedeutung für sich allein sowie ihre Integration in das bedeutendere Ganze des Baugewerbebetriebes die Zuordnung des Baugewerbebetriebes zum Bereich der Industrie erforderlich. Ausgehend von der Definition Castans, der zur Bauindustrie alle die Gewerbebetriebe zählt, "deren wesentliche Aufgabe die Herstellung, Ausgestaltung und Wiederinstandsetzung von Bauten ist und deren Fertigungsart, Betriebsgröße und kapitalmäßige Ausstattung über einen Handwerksbetrieb hinausgehen"[2)] und der Betriebe des Tiefbaus grundsätzlich zu den Industriebetrieben zählt[3)], erscheint die Zuordnung eindeutig. Die Kapitalausstattung im Hochbau, die insbesondere durch Turmdrehkräne und Mischanlagen intensiviert wurde, eine Zahl von 300 Mitarbeitern sowie ausgeprägte kaufmännische Einrichtungen und eigene Handelstätigkeit bestärken dies.

Durch eine Gliederung der industriellen Produktionsbetriebe nach Leistungs- und Branchenmerkmalen läßt sich der typologische Standort des betrachteten Betriebes bestimmen, der die Besonderheiten des Branchenzweiges "Baugewerbe" kennzeichnet. So gliedert Castan[4)] die industriellen Produktionsbetriebe auf in

---

1) Vgl. hierzu Kalveram =Industriebetriebslehre= 19
2) Castan =Bauindustrie= 529
3) Vgl. Castan =Bauindustrie= 529
4) Siehe Castan =Typologie= 53 f.

1. Gewinnungsbetriebe,
2. Erzeugungsbetriebe und
3. Ver- und Bearbeitungsbetriebe.

Die Produktion im Baugewerbe erfolgt durch eine Be- und Verarbeitung ihrer Rohstoffe, sie kann daher der 3. Gruppe zugeordnet werden. Diese Ver- und Bearbeitungsbetriebe können weiter aufgegliedert werden in

a) Umwandlungsbetriebe,
b) Umformungsbetriebe,
c) Montage- und Demontagebetriebe sowie
d) Betriebe, die Veredlung, Reinigung und Konservierung betreiben.

Das Merkmal dieser letzten Aufgliederung ist die Art der Be- und Verarbeitung, der Prozeß der Gütererstellung.

Die Betriebe des Baugewerbes, soweit sie industrielle Produktionsbetriebe sind, d.h. daß sie die "Herstellung von Sachgütern in überwiegend arbeitsteiliger und maschineller Arbeitsweise, die einen geplanten Arbeitsablauf ermöglicht"[1] zum Gegenstand haben, gehören zur Gruppe der Montagebetriebe innerhalb der Be- und Verarbeitungsbetriebe. Der Begriff Montage ist weit zu fassen. Es soll darunter die "Herstellung von Gütern im Wesentlichen durch Zusammensetzen vorgefertigter Teile (...), z.B. durch Verstreben, Vernageln, Vernieten, Verleimen, Verbinden (Mörtel), Vernähen (...)"[2] verstanden werden.

Nicht nur durch die Art der Be- oder Verarbeitung unterscheidet sich die Bauunternehmung von den übrigen Industriezweigen, auch durch den Ort der Fertigung. Ähnlich einigen Firmen des Spezialmaschinenbaus und der Werftindustrie handelt es sich stets um heterogene individualistische Erzeugnisse, um eine reine Einzelfertigung. Anders liegt es jedoch mit dem

---

1) Castan =Typologie= 53
2) Castan =Typologie= 54

Standort der Produktion. "Die Sonderstellung des Baugewerbes unter den Produktionszweigen der gewerblichen Wirtschaft wird durch Bezeichnungen wie 'Industrie ohne Fabriken' oder 'industry without mechanisation' treffend gekennzeichnet."[1)]

In der letzten Zeit wird aber zumindest im Bereich des Hochbaus verstärkt versucht, durch Vorfertigung diese Nachteile zu vermindern. Fabrikationsmäßige Fertigung genormter Betonteile lassen den Baugewerbebetrieb unabhängiger werden von Witterung und auch dem jeweiligen Bauwerk. Nach dem Vorbild des Großmaschinenbaus und der Werften wird versucht, die Erstellung der Gebäude mit Hilfe vorgefertigter Normteile zeitlich zu forcieren, wobei neben den Vorteilen der Spezialisierung und Automatisierung auch das Bestreben nach Witterungsunabhängigkeit die ausschlaggebenden Momente sind. In diesem Bereich ähnelt der Charakter des Baugewerbebetriebes wieder dem anderer Industriezweige, in den Bereichen Tief- und Straßenbau bleiben die Besonderheiten jedoch bestehen.

Die Zersplitterung der Produktion - die Arbeitsstätte muß stets für jeden Auftrag am Auftragsort neu geschaffen werden und ist zum Teil identisch mit dem Auftrag selbst[2)] - macht es schwer, eine Bauunternehmung als geschlossenen Organismus anzusehen. Diese Problematik bestand besonders in der Vergangenheit. "Die Bauunternehmung war nur beschränkt ein Organismus, sie war weitgehend eine Addition einzelner örtlich dezentralisierter Bauvorhaben."[3)]

Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal der Bauindustrie von anderen Industriezweigen ist seine starke Lohnintensität und seine Arbeitskräftesituation. Zwar hat sich die Struktur der Beschäftigten entscheidend geändert - der Facharbeiteranteil erhöhte sich beträchtlich durch

---

1) Kresling =Bauwirtschaft= 687
2) Vgl. Riebel =Betriebselastizität= 58
3) Frey =Unternehmungsorganisation= 20

den Fortfall der Handarbeit im Tief- und Straßenbau - dennoch herrscht eine starke Fluktuation der Arbeitskräfte vor. Diese Fluktuation hat ihre Ursachen in zwei Besonderheiten der Bauindustrie:

a) die starke Witterungsabhängigkeit der Beschäftigung
b) der häufige "Arbeitsplatzwechsel" innerhalb der Unternehmung.

Während der Wintermonate - insbesondere während der vergangenen zwei Jahre - ruht in fast allen Baugewerbebetrieben die Arbeit oder muß zumindest stark eingeschränkt werden. Überbrückungsgelder für die Arbeitnehmer auf Grund der Schlechtwetter-Regelung ermöglichen die Bezahlung der Arbeitnehmer während dieser arbeitsfreien Zeit durch den Arbeitgeber, so daß keine Entlassungen vorgenommen werden. Dennoch sind diese Löhne zum Teil erheblich geringer als während der Bausaison, so daß diese materiellen Einbußen zur Abwanderung in andere Branchen führten.

Bis jetzt wurde eine Charakterisierung der Baugewerbebetriebe und die Abgrenzung gegenüber anderen Industriezweigen vorgenommen. Es ist für die Untersuchung aber wesentlich, auch auf die konkreten Merkmale der betrachteten Unternehmung einzugehen. Der untersuchte Baugewerbebetrieb wird als Familiengesellschaft in Form einer GmbH & Co. KG geführt. Die drei Gesellschafter, denen die Unternehmung zu in etwa gleichen Teilen gehört, sind sowohl Kommanditisten der KG, als auch geschäftsführende Gesellschafter der Komplementär-GmbH. Es besteht die Verpflichtung aller Gesellschafter zur Mitarbeit in der Unternehmung. Dieser familiäre Charakter der Unternehmungsführung, betont auch noch durch die nahe Verwandtschaft der Gesellschafter - zwei Brüder und der Sohn des verstorbenen dritten Bruders -, bringt neben Vorteilen auch erhebliche Nachteile mit sich, auf die noch im empirischen Teil der Arbeit einzugehen sein wird. Kapitalausstattung, Umsatz

und Beschäftigtenzahl ordnen den Baugewerbebetrieb als Mittelbetrieb ein, wenn er auch innerhalb der Branche zu den Großbetrieben Schleswig-Holsteins gehört.

Die bilaterale Gliederung der Unternehmung - horizontal und vertikal - auf die schon zuvor eingegangen wurde, ist jedoch in dem vorhandenen Umfang sehr selten anzutreffen, so daß betriebsvergleichende Untersuchungen durch die Besonderheit der Struktur erschwert werden. Ursache dieser Strukturbesonderheit ist die Gründung des Baugewerbebetriebes als kleiner Handwerksbetrieb, der, wie damals - 1892 - üblich, Bauarbeiten auf jedem Gebiet ausführte. Das allmähliche Wachstum fast aller Bereiche bis zur heutigen Größe und die durch die Vielfalt der Gliederung erzielten Vorteile verlangten keine Strukturänderung, so daß die ursprüngliche Struktur bis heute erhalten blieb. In den letzten Jahren zeichnete sich jedoch eine Entwicklung ab, die zurSchwerpunktsbildung im Tiefbau und im Hochbau führen wird. Auch die Erwartungen über die künftige Entwicklung des Baumarktes geht in die gleiche Richtung. Diese Tendenzen zur langsamen Strukturänderung führen zu Schrumpfungen in den übrigen Bereichen.

II. Die Entwicklung der Unternehmung seit 1945

1. Einflußfaktoren auf die Unternehmung

Die betrachtete Bauunternehmung wurde bereits 1892 gegründet und bis zum Ende des zweiten Weltkrieges als handwerklich orientierter Betrieb geführt. Mit dem Ende des Krieges stand die Unternehmung vor der Aufgabe, die durch Kriegsfolgen zerstörten und beschädigten Wohngebäude der Stadt wieder instand zu setzen.

Mit einem Bestand von knapp einhundert Mitarbeitern, die in der Hauptsache im Hochbau mit den Abteilungen Maurerei, Zimmerei und Dachdeckerei arbeiteten, wurden in den Jahren bis zur Währungsreform fast nur Ausbesserungen, Umbauten und die Errichtung von Behelfsheimen vorgenommen. Tief- und Straßenbauarbeiten wurden während der Zeit kaum durchgeführt, eine Maschinenausstattung existierte in der Unternehmung nicht.

1949 begann allmählich die Neubautätigkeit. Entwurf, technische und kaufmännische Auftragsvorbereitung sowie die Bauleitung und Abrechnung der Aufträge wurden von den drei Geschäftsführern der Unternehmung vorgenommen - zwei Bauingenieure und ein Baukaufmann. Die mit der Errichtung der Bauvorhaben beschäftigten Handwerker waren in Arbeitsgruppen unter der Leitung eines Poliers organisiert. Bei Einfamilienhäusern umfaßten die Gruppen vier bis fünf Arbeitskräfte, größere Hochbauvorhaben dagegen wurden von Arbeitsgruppen à zehn bis zwölf Mitarbeitern durchgeführt.

Sägerei und Tischlerei, in denen etwa zehn Arbeitskräfte beschäftigt waren, hatten die Funktionen von Zulieferbetrieben und führten nur solche Arbeiten durch, die im Rahmen der eigenen Hochbauaufträge anfielen.

Mit zunehmender Auftragszahl - in der Hauptsache Einfamilienhäuser und landwirtschaftliche Gebäude - wuchs

die Unternehmung. Im kaufmännischen Bereich stieg die Zahl der Mitarbeiter von zwei auf fünf im Jahre 1957, im technischen Bereich wurde in der Zeit lediglich ein Bauingenieur eingestellt, der zusammen mit den beiden technischen Geschäftsführern die gesamte technische Abwicklung der Aufträge durchführte. Nach wie vor lag der Schwerpunkt der Unternehmungstätigkeit im Hochbau.

Bis zum Jahr 1956 besaß die Unternehmung keinerlei Baumaschinen und Lastkraftwagen, so daß ihre Tätigkeiten im Tief- und Straßenbau sich lediglich auf Ausbesserungsarbeiten beschränken konnten, zeitweilig wurden dabei Mietgeräte eingesetzt.

Im Jahr 1957 starb einer der technischen Geschäftsführer, dem neben der Mitarbeit an der technischen Auftragsdurchführung und Vorbereitung auch die Leitung der Sägerei, Tischlerei und Zimmerei übertragen war. Kurzfristig mußte ein Bauingenieur eingestellt werden, der seine technischen Funktionen übernahm. Die Leitung der Unternehmung lag nun in den Händen von zwei Geschäftsführern, die bei ständiger Ausweitung der Unternehmungstätigkeit sich nicht nur auf die Leitung der Unternehmung beschränken konnten, sondern auch in die Durchführung der einzelnen Aufträge voll einbezogen waren.

Im gleichen Jahr begann die Investitionstätigkeit in der Unternehmung. Nachdem in den ersten Jahren nur solche Geräte beschafft wurden, die sowohl bei Hochbau- als auch bei Straßen- und Tiefbauaufträgen eingesetzt werden konnten - Lastkraftwagen und Bagger - folgten später auch Spezialgeräte für den Straßenbau. Mit dieser Investitionstätigkeit begann die Ausdehnung des Bereichs Tief- und Straßenbau. Der technische Geschäftsführer übernahm allein die Vorbereitung und Überwachung der Tiefbauaufträge. Zwei Arbeitsgruppen mit je vierzehn ungelernten Arbeitskräften unter der Leitung eines Schachtmeisters führten die Aufträge

durch. Überwachung und Vorbereitung der Aufträge lasteten den technischen Geschäftsführer voll aus, er konnte nicht mehr an der Auftragsbearbeitung im Hochbau mitwirken. Auf der anderen Seite verstärkte sich die Hochbautätigkeit ebenfalls, so daß zwei weitere Hochbauingenieure eingestellt wurden.

Ein eigenes Architekturbüro führte Entwürfe für Hochbauprojekte durch und es wurde möglich, den Kunden, in der Hauptsache Privatpersonen, eine vollständige Auftragsbearbeitung - vom Entwurf bis zur Ausführung - durch die Unternehmung anzubieten. Die Einschaltung eines selbständigen Architekturbüros war nicht erforderlich. Auftragsausschreibungen im Bereich des Hochbaus, die von öffentlichen Auftraggebern, von Wohnungsbaugenossenschaften oder von selbständigen Architekten durchgeführt wurden, bezogen sich meist auf größere Bauprojekte. Hierbei beschränkte sich die Auftragsvorbereitung für die Unternehmung auf die Angebotskalkulation, Hauptaufgabe war dann die Bauleitung, das eigene Architekturbüro wurde nicht berührt.

1959 wurde die Entlohnung im Hochbau vom Zeitlohn auf einen Akkordlohn umgestellt.

1962 trat der Sohn des 1957 verstorbenen technischen Geschäftsführers als Geschäftsführer in die Unternehmungsleitung ein. Er war zunächst verantwortlich für die Bereiche des Hochbaus sowie Tischlerei und Sägerei, wechselte dann jedoch in den Tiefbau über, nachdem der andere technische Geschäftsführer schwer erkrankte. Daneben bearbeitete er auch weiterhin größere Aufträge im Hochbau.

Das kontinuierliche Wachstum im Bereich Hochbau und das Überwechseln des neuen Geschäftsführers in den Tiefbau, führte zur Einstellung eines weiteren Bauingenieurs im Hochbau, der mit Auftragskalkulation, Bauleitung und Abrechnung der Aufträge beschäftigt wurde.

Abgesehen von der Entwurfstätigkeit und den statischen Berechnungen, lag die Abwicklung der Hochbauaufträge zu dieser Zeit von der Vorbereitung bis zur Abrechnung stets nur in der Hand eines Bauingenieurs. Dabei wurden auch die mit dem Auftrag verbundenen Nebenarbeiten des Tiefbaus seiner Verantwortlichkeit unterstellt.

1966 fand die Tätigkeit der Unternehmung im Bau von Einfamilienhäusern ihren Höhepunkt. Vor allem der Bauplatzmangel begrenzte von dem Zeitpunkt an den Bau von Einfamilienhäusern. Damit begann im Bereich des Hochbaus eine Umstrukturierung im Kreis der Abnehmergruppen. Mit abnehmender Zahl von privaten Auftraggebern bemühte sich die Unternehmung zunehmend um Aufträge der öffentlichen Hand und um Aufträge von Wohnungsbaugesellschaften. Umfang und Art dieser Aufträge unterschieden sich von denen privater Auftraggeber. Selbständige Architekturbüros oder die technischen Büros der Auftraggeber schrieben die Projekte selbst aus. Das Volumen dieser Aufträge war um ein Mehrfaches größer als das der Einfamilienhäuser. Entwurfs- und Ausführungszeichnungen sowie die statischen Berechnungen wurden vom Auftraggeber geliefert. Die mit dem Auftrag zusammenhängenden Teilarbeiten wie Dachdecker-, Fliesenleger- und Tischlereiarbeiten überstiegen die Kapazität der betreffenden Abteilungen der Unternehmung. Fenster und Türen wurden in genormten Maßen ausgeschrieben und von der Zulieferindustrie bezogen, leistungsfähigere Spezialbetriebe führten Dachdecker- und Fliesenlegerarbeiten aus. Die eigene Tischlereiabteilung war nur noch für solche Arbeiten zuständig, die im Rahmen von Umbauten und Reparaturen anfielen, ihr Umfang schrumpfte. Ebenfalls wurde die Zahl der eigenen Fliesenleger und Dachdecker vermindert, auch sie wurden nur noch bei Reparaturen, Umbauten und kleineren Neubauten eingesetzt.

Mit dem Umfang der Hochbauprojekte stieg die Zahl der Mitarbeiter je Arbeitskolonne dieses Bereiches an, es wurden in der Hauptsache nur noch sogenannte Doppelkolonnen eingesetzt, die zehn bis zwölf Mitarbeiter umfaßten. Die Zahl der Kolonnen selbst verminderte sich dagegen.

Eine umgekehrte Entwicklung ergab sich im Tiefbau. Der ursprünglich große Anteil an Handarbeit wurde immer mehr von Maschinenarbeit ersetzt. Bei einem größeren Umfang der Aufträge schrumpfte die Zahl der Mitarbeiter je Arbeitsgruppe auf sieben Arbeitskräfte, die unter der Leitung eines Schachtmeisters standen. Andererseits erhöhte die Auftragszunahme im Tief- und Straßenbau die Zahl der Kolonnen. Ein Tiefbauingenieur mußte eingestellt werden.

Ab 1965 begann die Unternehmung sich auch an Aufträgen des reinen Ingenieurbaus zu beteiligen und führte kleinere Brückenbauten in Stahlbetonbauweise durch.

Die immer weitere räumliche Ausdehnung des Absatzbereiches erforderte eine Ausrüstung der einzelnen Arbeitsgruppen mit Kleinbussen - dies galt für den Hoch- und für den Tief- und Straßenbau -, damit der Transport der Arbeitskräfte zu den oft sehr entlegenen Baustellen möglich wurde. Diese Ausdehnung des Absatzgebietes belastete die Bauleiter in zunehmendem Maße, die Überwachung der Baustellen wurde ein zeitliches Problem.

Vom Beginn der Ausrüstung mit Maschinen - 1957 - bis zum Jahr 1966 stieg der Umsatz der Unternehmung von zwei auf acht Millionen DM an. Obwohl während dieser Zeit der Anteil der Handarbeit immer stärker reduziert wurde und die Art der Hochbauprojekte einige Abteilungen schrumpfen ließ, stieg die Mitarbeiterzahl von ca. zweihundert im Jahr 1957 auf dreihundert gewerbliche Arbeitskräfte im Jahr 1967 an. Verbunden mit der beginnenden Maschinenausstattung war die Einrichtung einer eigenen Reparaturabteilung, die in ihrem Umfang

mit der Maschinen- und Fahrzeugausrüstung wuchs. Die Struktur der Arbeitskräfte veränderte sich durch diese Entwicklung - der Anteil der ungelernten Kräfte ging zurück, der Anteil gelernter und angelernter Arbeitskräfte stieg.

Ab 1966 wirkte sich die gesamtwirtschaftliche Rezession auf die Unternehmung aus. Bei einem stagnierenden Umsatz sanken die Gewinne der Unternehmung, die Kosten blieben in etwa konstant. Die Konkurrenzverhältnisse verschärften sich, bei öffentlichen Ausschreibungen im Tiefbau konnten die Aufträge nur zu niedrigeren Preisen beschafft werden. Es wurden daher Investitionen im Tiefbau durchgeführt, um durch leistungsfähigere Baumaschinen mit der Konkurrenz - die vorübergehend durch Großbetriebe des Straßenbaus verschärft wurde - Schritt halten zu können. Daneben mußte die interne Auftragsabwicklung im Hochbau gestrafft werden, insbesondere die Bauleitung, um auf diese Weise die Kosten senken zu können. Es wurde daher ein weiterer technischer Mitarbeiter eingestellt, der die Bauleiter des Hochbaus von einigen Teilarbeiten entlasten konnte. Darüber hinaus entlastete die Abnahme des Baus von Einfamilienhäusern die eigene Planungsabteilung von Entwurfs-, Ausführungszeichnungen und von statischen Berechnungen. Diese Mitarbeiter konnten daher ebenfalls bei der Bauleitung und Abrechnung einzelner Aufträge eingesetzt werden.

Nach der Überwindung der Rezession dehnte sich die Unternehmungstätigkeit weiter aus. Im Tiefbau ermöglichte die Einstellung eines weiteren Bauingenieurs die Entlastung des aktiven technischen Geschäftsführers von der Bauleitung.

Während der Rezession hatte die Unternehmung bereits damit begonnen, als Generalunternehmer Industrieanlagen zu erstellen, was eine eigene Ausschreibung für die Subunternehmer bedingte. Nach der Überwindung der

Rezession wurde diese Entwicklung fortgesetzt. Im Rahmen dieser Bauvorhaben hatte die Unternehmung eigene Bauelemente entwickelt, die dann später industriell vorgefertigt die Dauer der Auftragserstellung verkürzen und vor allem durch witterungsunabhängige Vorfertigung eine rationellere Bauweise ermöglichen sollten.

Im Bereich der kaufmännischen Auftragsabwicklung und der Verwaltung wuchsen die Aufgaben mit der Ausdehnung der Unternehmungstätigkeit. Der Mitarbeiterbestand, der für diese Aufgaben zuständig war, erhöhte sich bis Ende 1970 auf fünfzehn Arbeitskräfte.

1969 gründete die Unternehmung zusammen mit vier weiteren Unternehmungen des Tiefbaus eine Agentur, die für alle fünf Firmen als Einkaufsmittler zwischen Lieferanten und Bauunternehmungen fungierte. Diese Agentur, deren Kosten von allen fünf Mitgliedsfirmen getragen wurden, schloß für die Firmen mit den Lieferanten langfristige Lieferverträge ab und handelte vor allem, auf Grund des beträchtlichen gemeinsamen Einkaufspotentials, günstige Konditionen aus, die für alle Mitglieder galten. Da die übrigen Unternehmungen nur Tief- und Straßenbau betrieben, richtete sich die Einkaufstätigkeit der Agentur in der Hauptsache auf Materialien und Betriebsstoffe, die in diesen Bereichen verwandt wurden. Insbesondere Kraftstoffe für die Maschinen und Fahrzeuge konnten auf diese Weise günstig beschafft werden.

Daneben gründeten die fünf Unternehmungen einen Maschinenausgleichsring, in dem - geleitet von der Agentur - Baumaschinen und Fahrzeuge zu fest vereinbarten Preisen untereinander ausgeliehen wurden. Freie Kapazitäten und Bedarfsmeldungen der einzelnen Unternehmungen wurden in der Agentur erfaßt und - wenn möglich - zum Ausgleich gebracht.

Für den Bereich des Hochbaus wurde bereits schon vor dem zweiten Weltkrieg der Einkauf von einer zwar recht-

lich unabhängigen, wirtschaftlich aber voll integrierten Baustoffhandelsfirma durchgeführt, die der kaufmännische Geschäftsführer des Baugewerbebetriebes leitete. Diese Baustoffhandelsfirma wurde - abgesehen vom Kleinmaterialienverkauf - nur für die betrachtete Bauunternehmung tätig. Da neben dem kaufmännischen Geschäftsführer auch ein weiterer Mitarbeiter teilweise im Baustoffhandel, teilweise in der Bauunternehmung tätig war und eine zeitliche und räumliche Trennung zwischen Bauunternehmung und Baustoffhandel weder im kaufmännischen noch im Lagerbereich vorhanden war, kann die Baustoffhandelsfirma als - rechtlich unabhängiger - Einkaufsbereich der Bauunternehmung bezeichnet werden.

Aus der skizzierten Entwicklung der Bauunternehmung wurden folgende Zusammenhänge zwischen endogenen und exogenen Einflußfaktoren auf die Unternehmung deutlich:

In der Entwicklung war ein beträchtliches Unternehmungswachstum zu verzeichnen, das mit einer begrenzten horizontalen und vertikalen Diversifikation verbunden war. Ursachen dieses Wachstums waren sowohl unternehmungs-endogener - abgeleitet aus dem Expansionsstreben - als auch in starkem Maße unternehmungs-exogener Art.

Mit dem Wachstumsprozeß war gleichzeitig ein Schrumpfen einiger Bereiche verbunden. Diese Schrumpfungsprozesse verursachten jedoch erheblich geringere Größenveränderungen als die Wachstumsprozesse der anderen Bereiche. Dabei wurde die Verringerung des Umfangs einiger Bereiche zum Teil von der Unternehmung selbst angestrebt, zum anderen Teil war sie bedingt durch die Entwicklung der Konkurrenz auf diesen Bereichen.

Die Konjunktureinflüsse, die auf die Unternehmungsgrößenveränderung einwirkten, induzierten im Konjunkturabschwung einen Teil der Unternehmungsdiversifikation

und beschleunigten darüber hinaus auch die zunehmende Mechanisierung in der Unternehmung.

Verbunden mit der Entwicklung waren neben der Ausweitung des Absatzgebietes Veränderungen in der Struktur des Abnehmerkreises, die gleichzeitig auch andere Konkurrenzverhältnisse schufen. Um die größeren Aufträge der Wohnungsbaugesellschaften und der öffentlichen Hand bewarben sich nicht mehr handwerklich orientierte Kleinbetriebe, sondern leistungsfähigere Spezialunternehmungen. Selbst der Konjunkturrückgang beeinflußte die Konkurrenzverhältnisse.

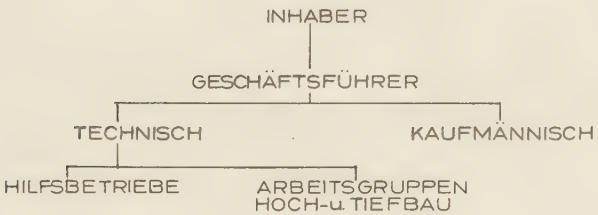
Die qualitativen Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten führten zum Einsatz leistungsfähigerer Baumaschinen und - bedingt durch die Ausdehnung von Industriezweigen im Baumaterialienbereich - verursachten Veränderungen in den Baustoffen und in der Bauweise. Beide Entwicklungen führten zu einer ständigen Verminderung des Anteils der Handarbeit im Hoch- und Tiefbau.

Es zeigte sich, daß Faktoren nie isoliert auf die Unternehmung einwirkten, es waren stets mehrere, zum Teil sich gegenseitig bedingende Faktoren, die auftraten. Die Aufgaben der Unternehmung wurden dadurch qualitativ und quantitativ in verschiedendster Weise beeinflußt.

2. Entwicklung der Unternehmungsorganisation

Die skizzierten Einflußfaktoren und die Auswirkung ihrer Entwicklung auf die Unternehmung gaben bereits einige Hinweise auf die einzelnen Stadien der Unternehmungsorganisation. Zur Verdeutlichung der im Zeitablauf durchgeführten Anpassungsmaßnahmen ist es notwendig, die einzelnen Stadien kurz zu umreißen.

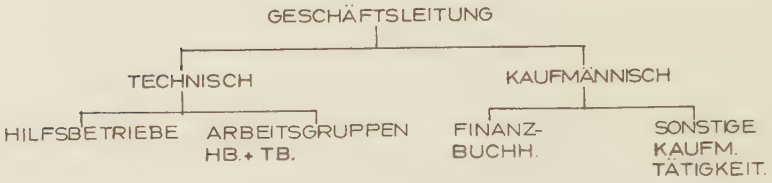
I. Der Ausgangspunkt:
Ein Eigentümer der Unternehmung, drei Geschäftsführer, ein kaufmännischer Mitarbeiter und ca. einhundert gewerbliche Mitarbeiter.



Der technische Bereich der Unternehmung wurde von zwei technischen Geschäftsführern geleitet, die auch die gesamte technische Auftragsbearbeitung durchführten. Der kaufmännische Bereich unterstand dem kaufmännischen Geschäftsführer, der unterstützt wurde von einer Schreibkraft und dem Eigentümer der Unternehmung, der schon weit über siebzig Jahre alt war. Die kaufmännische Auftragsabwicklung einschließlich Einkauf, Buchhaltung und Schreibbüro wurden von diesen drei Personen durchgeführt, es gab noch keine Trennung der Arbeitsbereiche.

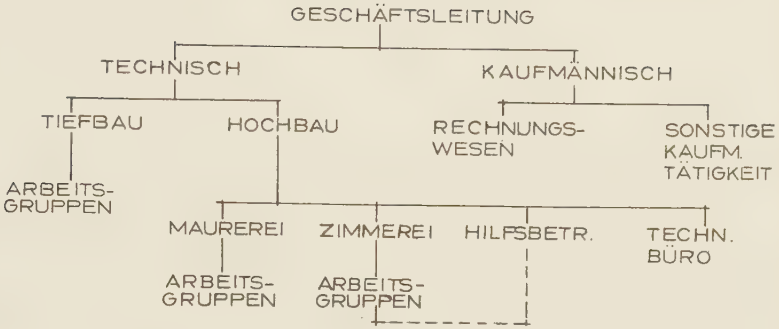
Die den technischen Geschäftsführern unterstellten Arbeitsgruppen, bestehend aus drei bis vier Arbeitern, wurden jeweils von einem Polier geleitet, der neben der Leitung der Gruppe auch an der Ausführung der Arbeiten mitwirkte. Die Hilfsbetriebe Tischlerei und Sägerei unterstanden allein einem der technischen Geschäftsführer, ebenfalls die Zimmereiabteilung.

II. Stand 1955:
Drei Geschäftsführer, vier kaufmännische und technische Mitarbeiter, ca. einhundertsechzig gewerbliche Mitarbeiter.



Die Finanzbuchhaltung wurde einer Buchhalterin voll verantwortlich übertragen, die übrigen kaufmännischen Tätigkeiten wurden vom kaufmännischen Geschäftsführer, einer Schreibkraft und einem weiteren Mitarbeiter durchgeführt. Abgesehen von der Finanzbuchhaltung besteht noch keine Trennung der Aufgabenbereiche nach arbeitsteiligen Gesichtspunkten. Im technischen Bereich tritt zu den zwei technischen Geschäftsführern ein technischer Mitarbeiter, der in gleicher Weise wie die Geschäftsführer an der Auftragsbearbeitung teilnimmt. Die Zahl der unterstellten Arbeitsgruppen steigt. Tischlerei und Sägerei sind nach wie vor nur einem der technischen Geschäftsführer unterstellt.

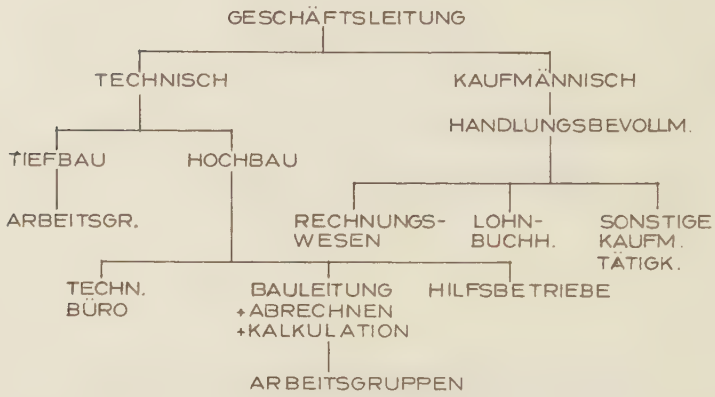
III. Stand 1959:
Zwei Geschäftsführer, fünf kaufmännische und drei technische Mitarbeiter, ca. einhundertneunzig bis zweihundert gewerbliche Mitarbeiter.



Durch den Tod eines der technischen Geschäftsführer verminderte sich die Zahl der Geschäftsführer auf zwei. Der technische Bereich im Hoch- und Tiefbau wird vom technischen Geschäftsführer geleitet, er bearbeitet gleichzeitig allein sämtliche Tiefbauaufträge. Im Hochbau wurde eine erste Spezialisierung vorgenommen, Entwurfs- und Ausführungszeichnungen sowie statische Berechnungen unterstehen nur einem Mitarbeiter, während bei den beiden anderen technischen Mitarbeitern eine Aufteilung in Maurerei- und Zimmereiaufträge vorgenommen wurde. Sägerei und Tischlerei unterstehen dem für Zimmereiaufträge zuständigen Mitarbeiter.

Im kaufmännischen Bereich wurde das Rechnungswesen - unterteilt in Finanzbuchhaltung und Betriebsbuchhaltung - jeweils einem Mitarbeiter unterstellt. Drei weitere Bürokräfte unterstützen den kaufmännischen Geschäftsführen bei der übrigen allgemeinen Verwaltung einschließlich der kaufmännischen Auftragsbearbeitung.

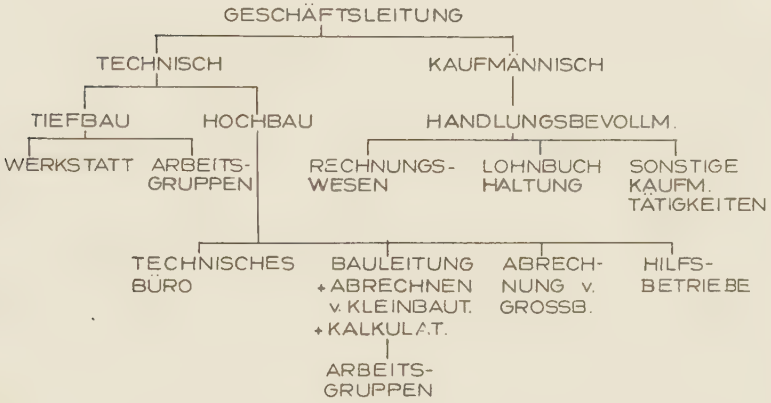
IV. Stand 1963:
Drei Geschäftsführer, fünf technische und zehn kaufmännische Mitarbeiter, ca. 240 gewerbliche Mitarbeiter.



Im technischen Bereich: In der Leitung erfolgte die Trennung zwischen Hoch- und Tiefbau. Im Hochbau erweiterte sich die Stellenzahl für Zeichnungs- und Statikaufgaben auf zwei und für die Abwicklung der Aufträge wurde ein dritter technischer Mitarbeiter eingestellt. Die ursprünglich klare Trennung in Maurerei- und Zimmereiaufträge verwischte.

Im kaufmännischen Bereich leitete ein Handlungsbevollmächtigter als Zwischeninstanz das Rechnungswesen und die übrige kaufmännische Verwaltung einschließlich des Einkaufs. Der kaufmännische Geschäftsführer beschränkte sich in der Hauptsache auf den Finanzierungsbereich und die Kundenbetreuung. Neben der Trennung in Finanz- und Betriebsbuchhaltung wurde jetzt auch für die Lohnbuchhaltung eine Stelle geschaffen. Eine zunehmende Spezialisierung im kaufmännischen Bereich war zu beobachten. Im Tiefbau erhöhte sich die Zahl der Arbeitsgruppen.

V. Stand 1967:
Drei Geschäftsführer, zwölf kaufmännische und sieben technische Mitarbeiter, ca. dreihundert gewerbliche Mitarbeiter.



Im technischen Bereich: Die Tiefbauabteilung wird erweitert, neben dem technischen Geschäftsführer dieses Bereichs wurde eine Stelle eingerichtet, deren Aufgabenträger mit dem Geschäftsführer zusammenarbeitete. Es erfolgte eine auftragsmäßige Arbeitsteilung. Die Reparaturwerkstatt unter der Leitung eines Meisters wird direkt dem technischen Geschäftsführer Bereich Tiefbau unterstellt.

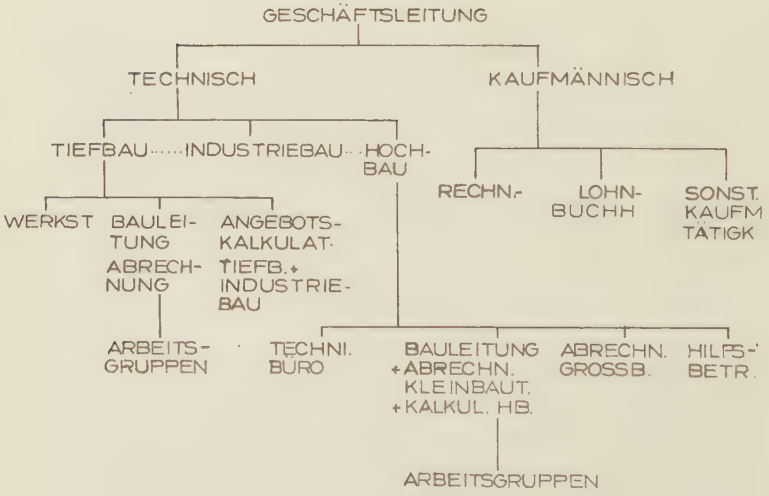
Die Leitung des Bereichs Hochbau erfolgte durch den anderen technischen Geschäftsführer. Es wird eine neue Stelle eingerichtet, deren Aufgabenträger die Abrechnung von Großbauten untersteht, diese Tätigkeit wurde aus den übrigen Stellenaufgaben ausgegliedert. Die Stellenzahl des technischen Büros, das die Zeichnungserstellung und die statischen Berechnungen durchführte,

wurde auf eine vermindert, dafür wurde ein weiterer technischer Mitarbeiter bei der Auftragsabwicklung eingesetzt. Darüber hinaus erfolgte der Einsatz des Aufgabenträgers des technischen Büros auch bei der Abwicklung einzelner Aufträge.

Die Zahl der Arbeitsgruppen im Hochbau stagnierte, während sich die Anzahl der Gruppen im Tiefbau erhöhte.

Im kaufmännischen Bereich: Die Stellenzahl stieg durch den Einsatz von zwei zusätzlichen Schreibkräften, die sowohl in der kaufmännischen Verwaltung als auch im Rechnungswesen eingesetzt wurden.

VI. Stand 1970:
Drei Geschäftsführer, fünfzehn kaufmännische und neun technische Mitarbeiter, ca. dreihundert gewerbliche Mitarbeiter.



Im technischen Bereich: Der Geschäftsführer des Bereichs Hochbau übertrug die Leitung des Bereichs einem bisherigen Mitarbeiter, beteiligte sich jedoch weiter an der allgemeinen Geschäftsführung. Der neue Leiter des Hochbaus war wie bisher an der Auftragsbearbeitung beteiligt, so daß sich ansonsten keine Änderungen im Bereich des Hochbaus ergaben. Die mit der Bauausführung beschäftigten Arbeitsgruppen im Hochbau veränderten sich in Zahl und Umfang. Die kleinen Arbeitsgruppen wurden bis auf wenige zu großen Arbeitsgruppen zusammengelegt, eine Zwischeninstanz - ein Vorarbeiter - wurde in diesen Gruppen notwendig. Diese Zwischeninstanzen bereiteten die Akkordabrechnung ihrer Gruppen vor. Im Tiefbau wurde ein weiterer technischer Mitarbeiter eingesetzt. Der technische Geschäftsführer beteiligte sich nicht mehr an der Bearbeitung der Aufträge, zentralisierte dagegen die Angebotskalkulation von Tiefbau und Industriebau zu seinem Aufgabenbereich.

Der Leiter der Reparaturwerkstatt, der direkt dem technischen Geschäftsführer Bereich Tiefbau unterstellt war, wurde ins Angestelltenverhältnis übernommen, gleichzeitig mußte auf Grund der fortgesetzten Ausdehnung der Werkstatt eine Zwischeninstanz eingerichtet werden.

Im kaufmännischen Bereich erhöhte sich der Mitarbeiterbestand auf fünfzehn, darunter zwei Lehrlinge. Die zusätzlichen Mitarbeiter wurden im Rechnungswesen und der allgemeinen Verwaltung eingesetzt. Der kaufmännische Geschäftsführer zog sich von der unmittelbaren Leitung des kaufmännischen Bereichs zurück, die Leitung dieses Bereichs wurde dann dem Handlungsbevollmächtigten übertragen. Der kaufmännische Geschäftsführer blieb jedoch in der allgemeinen Geschäftsführung weiterhin tätig.

III. Anpassungsmaßnahmen der betrachteten Bauunternehmung

1. Veränderung des Stelleninhaltes

Veränderungen, die, hervorgerufen durch Anpassungsmaßnahmen, sich allein auf die Stelleninhalte - auf Art und Umfang der den einzelnen Stellen zugewiesenen Aufgaben - bezogen, erfolgten zwischen den einzelnen Strukturveränderungen. Es waren in der Hauptsache quantitative Veränderungen, die sich auf den Ebenen der Geschäftsleitung und der Stellen im technischen Überwachungsbereich als Anpassungen gegenüber Einflußfaktoren der Unternehmung ergaben.

Diese elastischen Anpassungsmaßnahmen erfolgten gegenüber einem Unternehmungswachstum, das, verbunden mit einer geringen Diversifikation, nur wenige neue Aufgaben für die Unternehmung induzierte. Die zunächst ständig steigende Zahl von Aufträgen im Hochbau erhöhte die Zahl der gleichartigen Aufgaben. Bei gleicher Stellenzahl erhöhte dies zwangsläufig auch die Zahl der Aufträge je Stelle. Der Aufgabenumfang der einzelnen Stellen weitete sich aus. Die technischen Geschäftsführer und die technischen Mitarbeiter wurden als Aufgabenträger der einzelnen Stellenaufgaben stärker beansprucht. Dieser stärkeren Beanspruchung mußte sich mit einer Steigerung der Intensität der Arbeitsleistung angepaßt werden - eine Anpassungsmaßnahme, die bei einem physisch begrenzten Leistungspotential der Aufgabenträger nur in engen Grenzen möglich war und bei Erreichung der Leistungsgrenze durch Umstrukturierungen ergänzt werden mußte. Die Ausweitung der Stellenaufgaben innerhalb des engen Rahmens, der von Umstrukturierungsmaßnahmen bestimmt wurde, führte aber stets zu einer Abnahme der Qualität der Aufgabenerfüllung. Dies betraf besonders die Bauleitung der einzelnen Aufträge, die auf Grund der steigenden Auftragszahl je Stelle bzw. Aufgabenträger und des mit der Bauleitung

verbundenen Zeitaufwandes, reduziert werden mußte.

Qualitative Anpassungen der Stellenaufgaben an ein verändertes Produktionsprogramm waren dagegen auf der Ebene der Geschäftsleitung und der technischen Mitarbeiter kaum erforderlich. Ständig wechselnde Objekte, die aber mit stets gleichen Verrichtungen zu erstellen waren, bedingten von Beginn her nur in groben Umrissen festgelegte Stellenaufgaben im technischen Bereich. Der Wechsel von Umbau- und Reparaturaufträgen zum Bau von Einfamilienhäusern oder landwirtschaftlichen Betrieben brachte keine qualitativen Veränderungen für diese Stellenaufgaben mit sich, ebensowenig die Einbeziehung von Ingenieurbauaufträgen in das Produktionsprogramm. Die Stelleninhalte selbst waren stets artmäßig nur in groben Umrissen festgelegt.

Entsprechend der Stellenkonzeption waren auch die qualitativen Anforderungen der Stellenaufgaben an die Aufgabenträger sehr umfangreich. Es wurden deshalb nur Bauingenieure als Aufgabenträger für diese Stellen eingesetzt, die auf Grund ihrer fachlichen Ausbildung ein ausreichendes qualitatives Leistungspotential mitbrachten.

Die technische Entwicklung veränderte die im Produktionsprozeß eingesetzten Produktionsmittel und Werkstoffe. Die Berücksichtigung dieser Entwicklung beeinflußte die Art einzelner Aufgaben sowohl bei der reinen Durchführung, als auch - durch neuartige Baustoffe - bei der Vorbereitung und Überwachung einzelner Aufträge, wenn auch hier in geringerem Umfange.

Die Anpassung der Stellenaufgaben durch begrenzte qualitative Variationen bedingte gleichzeitig die Anpassung der Aufgabenträger an die veränderten Anforderungen. Für die betrachtete Unternehmung war es möglich, die qualitative Anpassung im Vorbereitungs- und Überwachungsbereich allein auf eine Stelle zu beschränken. Die stärkere Verwendung von Fertigbeton bedingte eine

Veränderung in der Bauweise. Aufträge, die einen hohen Anteil an Betonbau enthielten, wurden allein einer einzelnen Stelle übertragen und der bisherige Aufgabenträger dieser Stelle in externen Kursen mit den neuen Baustoffen und den damit verbundenen Veränderungen in der Bauweise vertraut gemacht. Der Aufgabenkomplex seiner Stelle erweiterte sich artmäßig durch die qualitative Anpassung. Entsprechend der qualitativen Anpassung allein in einer Stelle des technischen Leitungsbereichs, wurde die Ausführung solcher Aufträge auch nur einer Arbeitsgruppe übertragen. Da es jedoch auf Grund der Auftragslage nicht möglich war, die Arbeitsgruppe nur mit derartigen Aufträgen auszulasten, erweiterte sich auch für die Arbeitsgruppe artmäßig der Aufgabenkomplex. Es war der Unternehmung möglich, durch externe Kurse einen bisherigen Arbeitsgruppenleiter den gestiegenen qualitativen Anforderungen des erweiterten Aufgabenkomplexes einer solchen Gruppenleiterstelle anzupassen. Die übrigen Stellenaufgaben der Gruppe brauchten nicht angepaßt zu werden, es war möglich, durch eine geänderte Kombination der Teilaufgaben in der Gruppe diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Ähnliches ergab sich bei der zunehmenden Mechanisierung der Arbeit im Tiefbaubereich. Die Gruppenleiter wurden in Zusammenarbeit mit den Baumaschinenproduzenten auf den Einsatz der Maschinen in ihren Gruppen vorbereitet, für die Inhalte der verbleibenden Stellen in den Gruppen ergaben sich keine Veränderungen, dagegen wurden Umstrukturierungen notwendig, die der Tätigkeit der Baumaschinen in den Arbeitsgruppen Rechnung trugen.

Im kaufmännischen Bereich war eine Anpassung an veränderte Einflußfaktoren durch Variation der Stelleninhalte ebenfalls nur in engen Grenzen möglich. Für die Leitungsstellen im technischen Bereich und für sämtliche Stellen im kaufmännischen Bereich war und ist eine quantitative Anpassung der Stelleninhalte an

einen gestiegenen Aufgabenumfang durch Veränderung der Maschinenausstattung kaum möglich. Abgesehen davon, daß eine Rechenmaschine es einem Aufgabenträger ermöglicht mehr Aufträge je Zeiteinheit zu kalkulieren, als wenn er ohne Rechenmaschine wäre, und ein Kraftwagen es einem Bauleiter erlaubt, mehr räumlich weit voneinander entfernte Baustellen in einem bestimmten Zeitraum zu überwachen, als wenn er auf ein Fahrrad angewiesen wäre, ist es aber nicht möglich, die Kapazitätsgrenze durch verbesserte Rechenmaschinen oder zwei statt eines Kraftwagens entscheidend zu verändern. Dieses Ziel könnte lediglich durch Umstrukturierungen erreicht werden.

Diese Aussagen treffen auch auf den kaufmännischen Bereich zu. Wird von dem Einsatz einer elektronischen Datenverarbeitung abgesehen, so können bei einer vorhandenen Ausrüstung mit Büromaschinen nur Veränderungen in der Organisationsstruktur die Kapazitätsgrenzen des kaufmännischen Bereiches entscheidend ändern.

Der Anpassungsspielraum im kaufmännischen Bereich der betrachteten Bauunternehmung war daher bei gleichbleibender Struktur zwischen den Umstrukturierungsmaßnahmen nur sehr gering. Es wurden nur begrenzte quantitative Ausweitungen der Stelleninhalte im kaufmännischen Bereich vorgenommen, denen sich die Aufgabenträger durch Steigerung ihrer Arbeitsintensität anpaßten.

2. Veränderung der Relationen der Elemente

Anpassungsmaßnahmen, die allein die Relationen zwischen den Elementen - den Stellen der Organisation - betrafen, wurden von der Unternehmung nicht vorgenommen. Die vertikalen Verkehrswege in der Unternehmung waren von Beginn her intensiv ausgeprägt und anpassungsfähig gegenüber unterschiedlichen Nutzungen gestaltet.

In der Bauunternehmung war die Produktion in einzelne Arbeitsstätten räumlich aufgesplittert, die mit jedem

Auftrag neu geschaffen werden mußten. Arbeitsstätten und Auftrag waren weitgehend identisch, die einzelnen Verrichtungen waren in ihrer Folge am Objekt zusammengefaßt.

Die Nutzung der Verkehrsbeziehungen in der Unternehmung war weitgehend abhängig vom Baufortschritt. Vor dem Beginn einzelner Schritte in den Bauvorhaben waren stets stärkere Ströme von veranlassenden und unterrichtenden Informationen sowohl in vertikaler Richtung, zwischen Bauleiter und Leiter der jeweiligen Arbeitsgruppe, als auch in horizontaler Richtung, zwischen Bauleiter und kaufmännischem Bereich, notwendig.

Der Arbeitsprozeß bedingte die zeitweilige Zusammenfassung von verschiedenen Stellen am gleichen Objekt. Dadurch wurden die dazugehörigen Aufgabenträger für einen begrenzten Zeitraum dem jeweiligen Bauleiter unterstellt. Er verkörperte für den Zeitraum der Arbeit am Objekt die Instanz für diese Stellen. War die jeweilige Verrichtung erledigt und arbeiteten die Aufgabenträger an einem anderen Objekt, so waren sie dort dem dazugehörigen Bauleiter unterstellt. Für den Zeitraum der gemeinsamen Arbeit am gleichen Objekt bestanden auch horizontale arbeitsbedingte Kommunikationsbeziehungen zwischen den Aufgabenträgern, die nach der Beendigung der Zusammenarbeit wieder unterbrochen wurden, mit zunehmendem Arbeitsfortschritt aber wieder aufgenommen werden konnten, wenn abgezogene Aufgabenträger wieder für einen begrenzten Zeitraum an der ersten Baustelle tätig wurden.

Dies traf in der betrachteten Unternehmung besonders für die Führer der Baumaschinen zu, die nicht nur bei unterschiedlichen Aufträgen in einem Bereich, sondern in mehreren Bereichen eingesetzt wurden. So waren sie an Tiefbau- und an Hochbauaufträgen eingesetzt und unterstanden für die Zeitdauer der Reparatur und Wartung ihrer Maschinen, an deren Durchführung sie in der Werkstatt beteiligt waren, dem Leiter der Werkstatt.

Diese besonders Situation bedingte quer durch die Unternehmung einen ständigen Wechsel in den Beziehungen. Die einzelnen Aufgabenträger mußten in der Lage sein, ständig mit anderen Stellen zu kooperieren. Horizontale und vertikale Beziehungen waren daher grundsätzlich anpassungsfähig, diagonale Beziehungen wurden zeitweilig zu vertikalen Beziehungen und umgekehrt. In der Unternehmung waren daher keine besonderen Anpassungsmaßnahmen in den Relationen der Elemente notwendig, die allein diesen Bereich berühren würden. Einflüsse auf die Beziehungen zwischen den Elementen ergaben sich dagegen bei Umstrukturierungen.

3. Veränderung des Gesamtsystems

Die Größenveränderung und die Änderung in der Aufgabenstellung führten, da sie miteinander verbunden waren, zu überwiegenden Erweiterungen der Organisationsstruktur. Geringe Schrumpfungserscheinungen im Bereich der Hilfsbetriebe Sägerei und Tischlerei sowie der Hochbauabteilungen Fliesenlegerei und Dachdeckerei wurden insgesamt durch die Wachstumsvorgänge der anderen Bereiche überkompensiert.

Ausgelöst durch die Zunahme der Aufträge war der Ausgangspunkt für die Anpassung der Organisationsstruktur zunächst die Erhöhung der Zahl der Arbeitsgruppen, eine multiple Anpassung, die in horizontaler Richtung auf zwei Ebenen erfolgte. Bei Konstanz der Mitarbeiterzahl je Arbeitsgruppe erhöhte sich die Zahl der Arbeitsgruppen. Dadurch weitete sich gleichzeitig die Kontrollspanne der Bauleiter aus, der sich zunächst durch eine stärkere Verselbständigung der einzelnen Arbeitsgruppen angepaßt wurde, die Intensität der Beziehungen zwischen Bauleiter und Leiter der Arbeitsgruppe wurde vermindert. Diese Anpassung war eher unfreiwillig: die für die Überwachung der Aufträge zur Verfügung stehende Zeit war begrenzt, so daß bei nur zwei Bau-

leitern, die gleichzeitig als technische Geschäftsführer fungierten, der Zeitaufwand für die Überwachung der einzelnen Aufträge reduziert werden mußte.

Mit der Erhöhung der Auftragszahl stieg die Zahl der Arbeitsgruppen weiter. Es war nicht möglich, die Kontrollspanne der Bauleiter weiter auszudehnen, so daß die gleichzeitig zunehmende Belastung durch Vorbereitung, Überwachung und Abrechnung der Aufträge auch auf dieser Ebene zu einer multiplen Anpassung führte, die Stellenzahl wurde erhöht. Nachdem so die Kontrollspanne der Bauleiter wieder vermindert wurde, war eine Erhöhung der Intensität der Überwachung wieder möglich, die Relationen zwischen den Elementen erfuhren dadurch ebenfalls eine Anpassung.

Weitere Ausweitungen des Aufgabenumfanges, die Zahl der Aufträge im Hochbau stieg und die Tiefbauabteilung begann ebenfalls zu wachsen, paßte sich die Unternehmung in zunächst multipler Weise an - die Zahl der Arbeitsgruppen erhöhte sich und weitere Bauingenieure wurden eingestellt -, dann aber in separativer Weise. Die Entwurfstätigkeit und die Anfertigung von Durchführungszeichnungen und Statiken wurde ausgegliedert und zunächst einer neuen Stelle übertragen, zu der später eine weitere gleichartige Stelle eingerichtet wurde.

Eine regelrechte Erweiterung der Organisationstiefe war noch nicht zu beobachten. Zwar verkörperten die technischen Angestellten bei der Auftragsabwicklung die unmittelbare Instanz für die Arbeitsgruppenleiter, der die Geschäftsleitung als höchste Instanz übergeordnet war, da die Geschäftsleiter aber selbst Aufträge als Bauleiter abwickelten, waren sie in diesen Fällen unmittelbare Instanz der Arbeitsgruppen. Es bestand daher noch keine klare Trennung von reiner Geschäftsleitung und Auftragsabwicklung.

Erst die weitere Ausdehnung der Unternehmungstätigkeit und die veränderte Auftragsstruktur führten zu einer

Erweiterung der Organisationstiefe. Bei der Bildung größerer Arbeitsgruppen wurden Zwischeninstanzen geschaffen, die die Poliere, die von der reinen Durchführungsarbeit freigestellt wurden und nur die fachliche Leitung an der Baustelle ausübten, entlasteten. Diese Zwischeninstanzen, deren Aufgabenträger Akkordant genannt wurden, übernahmen die Arbeitseinteilung der Gruppenmitglieder und bereiteten die Akkordabrechnung der Gruppe vor. Sie waren darüber hinaus auch selbst an der Arbeitsdurchführung beteiligt. Erst jetzt ergab sich auch eine klare Trennung zwischen Geschäftsführung und Auftragsdurchführung. Der technische Geschäftsführer Bereich Hochbau zog sich von der unmittelbaren Leitung des Hochbaus zurück und übertrug die Leitung einem Mitarbeiter, der gleichzeitig an der Auftragsabwicklung mitarbeitete. Der Geschäftsführer war nur noch im Rahmen der allgemeinen Geschäftsführung tätig.

Die Ursache dieser Veränderung bestand in der Hauptsache darin, daß die Stellenbildung in der Unternehmung sehr stark nach persönlichen Gesichtspunkten erfolgte. Der Aufgabenumfang einer Stellenaufgabe war auf die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Aufgabenträgers ausgerichtet. Der angegriffene Gesundheitszustand des erwähnten Geschäftsführers und sein Alter verminderten seine Leistungsfähigkeit ganz erheblich, so daß der Umfang seiner Stellenaufgabe diesen Verhältnissen angepaßt werden mußte. Als Miteigentümer der Unternehmung erschien ein Ausscheiden aus der Unternehmung nicht möglich.

Im Bereich Tiefbau zog sich der zuständige Geschäftsführer zwar auch von der unmittelbaren Bauleitung zurück, nachdem bei gestiegenem Aufgabenumfang neben einer multiplen Anpassung im Bereich der Arbeitsgruppen auch eine zusätzliche Stelle im Bereich der Bauleitung eingerichtet wurde, fungierte also nicht mehr als unmittelbare Instanz der Arbeitsgruppenleiter,

er zentralisierte aber sämtliche Angebotskalkulationen des Bereichs Tiefbau und die Angebotskalkulationen der Industriebauprojekte zu seinem Tätigkeitsgebiet. Diese separative Anpassungsmaßnahme gliederte diese Teilaufgaben aus den Stellenaufgaben der Bauleiter des Bereichs Tiefbau und der am Industriebau beteiligten Hochbauingenieure aus.

Eine weitere separative Anpassungsmaßnahme, die zu einer Erweiterung der Organisationsstruktur führte, erfolgte als Reaktion auf die im Konjunkturabschwung verschärfte Konkurrenzsituation. Die Abrechnung größerer Hochbauprojekte wurde in einer neuen Stelle konzentriert, dadurch ergab sich eine Entlastung der übrigen Mitarbeiter dieses Bereichs von dieser Tätigkeit, sie konnten daher die Bauleitung - die Überwachung der Auftragsdurchführung - intensivieren. Die kommunikativen Beziehungen zwischen Bauleitern und Arbeitsgruppen wurden verstärkt, mehr Informationen mit unterrichtendem, anordnendem und kontrollierendem Charakter wurden ausgetauscht.

Zum gleichen Zeitpunkt veränderte die Art der Aufträge - vom Auftraggeber selbst vorbereitete Hochbauprojekte - den Aufgabenumfang der beiden Stellen, die die Entwurfs- und Durchführungszeichnungen sowie die statischen Berechnungen erstellten. Der Aufgabenumfang dieses Bereichs war so zusammengeschrumpft, daß er allein einer Stelle übertragen werden konnte, während die andere Stelle aufgelöst wurde. Da dennoch keine Auslastung der verbleibenden Stellen mit dem verminderten Umfang des Aufgabenkomplexes zu erreichen war, wurde die Stellenaufgabe artmäßig erweitert - dem Aufgabenträger wurde auch die Bauleitung einiger Aufträge übertragen. Der Spezialisierungsgrad der Stelle nahm ab, die Komplexität der übertragenen Teilaufgaben stieg.

Eine ähnliche Entwicklung ergab sich für den Leiter der Bereiche Sägerei, Tischlerei und Zimmerei. Das Schrumpfen

dieser Bereiche, hervorgerufen durch die Entwicklung von Spezialbetrieben und die Veränderung der Bauweise, verminderte den Umfang seiner Stellenaufgabe und damit seine Auslastung. Dieser Entwicklung paßte sich die Unternehmung dahingehend an, daß sie die Stelle in stärkerem Maße auch in die Bauleitung von Hochbauaufträgen einbezog, wobei in der Hauptsache solche Aufträge der Stelle übertragen wurden, die einen hohen Anteil an Betonbauarbeiten enthielten. Die externe Schulung des Mitarbeiters machte es möglich, ihn an die gestiegenen qualitativen Anforderungen seiner Stellenaufgabe anzupassen.

Mit der fortschreitenden Maschinenausstattung entstand eine Reparaturwerkstatt für die eigenen Maschinen und Lastkraftwagen, deren Stellenzahl entsprechend der fortschreitenden Ausstattung mit Maschinen stieg. Es wurde daher erforderlich, daß neben einem Leiter der Werkstatt eine Zwischeninstanz eingerichtet wurde, die den Leiter bei der Erfüllung seiner Aufgaben unterstützte.

Zusammen mit dieser Maschinenausstattung veränderte sich aber auch die Struktur im Tiefbau. Die Zahl der Stellen je Arbeitsgruppe sank auf Grund des Ersatzes der Handarbeit durch die Maschinen. Gleichzeitig stiegen die qualitativen Anforderungen, die der Arbeitsprozeß an die Aufgabenträger stellte, der Maschineneinsatz veränderte die Arbeitsweise. Die steigende Zahl von Tiefbauaufträgen erforderte mehr Arbeitsgruppen, um diese Aufträge zu bewältigen. Dadurch erweiterte sich die Organisationsstruktur auf den unteren Rangstufen.

Da die Lastkraftwagen und viele Baumaschinen sowohl im Hoch- als auch im Tiefbau eingesetzt wurden, waren ständige Abstimmungen zwischen den Bauleitern der Bereiche und auch dem Leiter der Werkstatt erforderlich. Die kommunikativen Beziehungen zwischen den einzelnen

Stellen mußten mit zunehmendem Maschineneinsatz dieser Entwicklung angepaßt werden.

Der Erweiterung der Organisationsstruktur im technischen Bereich, die stets zunächst als Anpassung der unteren Rangstufen erfolgte, um dann erst bei einer Überbelastung der dazugehörigen Instanzen auch hier eine multiple oder separative Anpassung einzuleiten, entsprach eine sukzessive Anpassung im kaufmännischen Bereich. Die Ausdehnung des Aufgabenumfanges veranlaßte jedoch die Unternehmung stets zu separativen Anpassungsmaßnahmen der Organisationsstruktur, die zu einer zunehmenden Spezialisierung der einzelnen Stellenaufgaben führte. Ursache dieser unterschiedlichen Anpassungsmaßnahmen war die - im Gegensatz zum technischen Bereich - vordergründig nach Verrichtungen orientierte Gliederung des kaufmännischen Bereichs, während im technischen Bereich zunächst das Objektprinzip dominierte.

Nach der Finanzbuchhaltung wurde auch die Lohnbuchhaltung und die Betriebsbuchhaltung jeweils einzelnen Stellen übertragen und bei weiterem Wachstum des Aufgabenumfanges ergaben sich erneute Arbeitsteilungen - weitere separative Anpassungsmaßnahmen durch artmäßige Teilungen der Stellenaufgaben - die Bildung neuer Stellen wurde durchgeführt.

Der Ausdehnung der Organisationsstruktur auf horizontaler Ebene folgte die Einrichtung einer neuen Instanz im kaufmännischen Bereich, die den kaufmännischen Geschäftsführer zunächst teilweise und dann ganz von der unmittelbaren Leitung des kaufmännischen Bereichs entlastete. Parallel hierzu lief die Ausgliederung eines Teiles der Einkaufstätigkeit, die einer externen Bauagentur übertragen wurde. Diese Ausgliederung entlastete den Leiter des kaufmännischen Bereichs, so daß er in stärkerem Maße die ihm übertragenen Leitungsfunktionen ausüben konnte.

Sämtliche Anpassungsmaßnahmen der Unternehmung waren durch ihre relativ kurzfristige Durchführung gekennzeichnet. Anpassungsmaßnahmen, die nicht nur durch zusätzliche Arbeitsgruppen auf den unteren Rangstufen der Organisation gekennzeichnet waren, wurden erst unter dem Druck der Überlastung der Aufgabenträger und dann im Hinblick auf das Anwachsen der Konkurrenz durchgeführt. Die Ausrüstung mit Maschinen begann erst dann, als die Unternehmung im Begriff war, den Anschluß an die Konkurrenten zu verlieren. Zu einem Zeitpunkt, als die Zahl der Mitarbeiter längst eine eigene Ausrüstung mit Baumaschinen und Lastkraftwagen erforderte, wurden nur Mietgeräte eingesetzt und der Anteil der Handarbeit war bei der Produktion im Verhältnis zur Konkurrenz sehr hoch.

Die Stellenbildung, die nicht nur auf der Ebene der Geschäftsleitung, sondern auch auf der Ebene der technischen Mitarbeiter fast nur nach persönlichen Gesichtspunkten erfolgte - die Aufgaben wurden in Art und Umfang den neuen Aufgabenträgern mit ihren speziellen Stärken und Schwächen angepaßt -, beanspruchte in starkem Maße die Flexibilität der Mitarbeiter.

Nur geringe Spezialisierungstendenzen, die sowohl das Produktionsprogramm als auch die Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmung kennzeichneten, bewirkten eine potentiell hohe Anpassungsfähigkeit der Unternehmung und ihrer Organisationsstruktur gegenüber unterschiedlichen Aufgaben, aber nur in geringem Maße auch gegenüber einem unterschiedlichen Aufgabenumfang.

Diese zu geringe Spezialisierung verhinderte die klare Ausnutzung von Rationalisierungsmöglichkeiten, die die Kostenstruktur der Unternehmung hätten verbessern können. Obwohl die Unternehmung dem Mitarbeiterbestand und dem Umsatz nach zu den Mittel- bis Großbetrieben ihrer Branche gehörte, konnte sie auf Grund ihrer Aufteilung in mehrere Bereiche nur schwer mit Unternehmungen gleicher Größe konkurrieren.

IV. Aufgetretene Anpassungswiderstände

In der Unternehmung wurden die Anpassungsmaßnahmen relativ kurzfristig durchgeführt. Da sie aber stets zu einer Erweiterung der Organisationsstruktur führten, bedingt durch den Anstieg des Aufgabenumfanges, stießen diese Anpassungsmaßnahmen nicht auf den Widerstand der vorhandenen Mitarbeiter. Widerstände, die gerade bei den technischen Mitarbeitern durch die starke Beanspruchung als Folge elastischer Anpassungsmaßnahmen möglich gewesen wären, waren ebenfalls nicht zu verzeichnen. Die sehr starke Bindung der einzelnen technischen Mitarbeiter an die Unternehmung führten zu einer Identifizierung mit den Zielsetzungen der Unternehmung. Ursache hierfür waren nicht nur materielle Vergünstigungen, auch die Arbeitsbedingungen, insbesondere der Führungsstil in der Unternehmung, trugen hierzu bei. Obwohl es sich um eine Unternehmung im Familieneigentum handelte, deren Mitglieder aktiv in der Unternehmung mitarbeiteten, war die Unternehmung durch einen kooperativen Führungsstil gekennzeichnet, an dem die Mitarbeiter in starkem Maße beteiligt wurden.

Dennoch ergaben sich Anpassungswiderstände, die aus den unterschiedlichen Zielvorstellungen der Geschäftsführer herrührten. Der Altersunterschied zwischen den Geschäftsführern war hier von ursächlicher Bedeutung. Während der jüngere Geschäftsführer, unterstützt vom Leiter des kaufmännischen Bereichs (der auch ein Familienmitglied war), auf eine stärkere Ausdehnung der Unternehmungstätigkeit drängte, um im Tiefbau und im Hochbau auch umfangreichere Projekte durchführen zu können, waren die beiden älteren Geschäftsführer gegen eine zu starke Expansion. Erst die Veränderung in der Auftragsstruktur und die Verschärfung der Konkurrenzbedingungen, die sich während des Konjunkturrückganges ergaben, führten zu einer stärkeren Investitionstätigkeit, die eine erhebliche Kapazitätserweiterung be-

wirkte. Im Zuge der Kapazitätsausnutzung gelang es, nachdem der Widerstand der beiden Geschäftsführer ausgeräumt wurde, den Umfang der Unternehmung in größere Dimensionen hineinwachsen zu lassen.

Neben den persönlichen Ursachen von Anpassungswiderständen ergaben sich auch starke sachliche Widerstände. Die Ausnutzung des Konjunkturaufschwungs und das Bestreben, die Unternehmungstätigkeit auszudehnen, erforderte umfangreiche Investitionen. Die Mittel hierzu standen jedoch der Unternehmung nur begrenzt zur Verfügung. Das Kapital wurde der Unternehmung von einer Familie zur Verfügung gestellt, die gleichzeitig die drei Geschäftsführer der Unternehmung stellte. Es war nicht möglich, den überwiegenden Teil der Erträge in der Unternehmung selbst zu lassen, sie wurden zum größten Teil an die Familie ausgeschüttet. Das Unabhängigkeitsstreben der Unternehmungsinhaber, die sich zunächst in Form einer Gesellschaft des bürgerlichen Rechts, später in Form einer GmbH & Co. KG organisiert hatten, verhinderte gleichzeitig eine stärkere Aufnahme von Fremdkapital. Für Investitionen standen daher nur geringe Mittel zur Verfügung. Die Anpassung an das Expansionsstreben und den Konjunkturverlauf konnte daher nicht in vollem Umfang vollzogen werden.

V. Verbesserung der Anpassungsfähigkeit der betrachteten Organisation sowie sich daraus ergebende Rationalisierungsansätze

Bis zum Zeitpunkt der Untersuchung der Organisation wurden notwendige Anpassungsmaßnahmen der Struktur erst dann vollzogen, nachdem die elastische Anpassungsfähigkeit der Aufgabenträger voll ausgeschöpft war. Antizipative Maßnahmen, die eine Entwicklung der kommenden Jahre berücksichtigte, wurden nicht getroffen. In der letzten Zeit setzte sich aber das Bestreben in der Unternehmungsleitung durch, in einer Planung,

die sich über einen Zeitraum bis zu sechs Jahren erstreckt, neben Umsatz- und Investitionsentwicklung der einzelnen Bereiche auch die Entwicklung der Organisationsstruktur im kaufmännischen und im technischen Bereich festzulegen.

Insbesondere der Einsatz einer automatisierten Datenverarbeitung, die dem technischen und dem kaufmännischen Bereich dienen soll, wird erwogen. Ziel der Unternehmung ist es hierbei, die Abrechnungen der Aufträge und die Angebotskalkulationen mit einer derartigen Anlage zu rationalisieren, um dadurch die Mitarbeiter des technischen Bereichs zu entlasten. Eine konstante Zahl von Mitarbeitern könnte dann in stärkerem Maße bei der Bauleitung eingesetzt werden, eine Ausdehnung des Umfanges der Unternehmungstätigkeit wäre möglich. Betriebs-, Finanz- und Lohnbuchhaltung könnten ebenfalls mit Hilfe einer derartigen Anlage rationalisiert werden. Auch für den kaufmännischen Bereich würde dadurch die Anpassungsfähigkeit gegenüber einer steigenden Beanspruchung erheblich verbessert.

Bis zum Einsatz einer derartigen Datenverarbeitung, die in Zusammenarbeit mit einem Rechenzentrum erfolgen würde, müssen allerdings die einzelnen Bereiche der Organisation auf dieses Ziel hin ausgerichtet werden. Kurse der Kammern und Verbände sollen die von der geplanten Umstellung betroffenen Mitarbeiter auf die neuen Aufgaben vorbereiten. Daneben ist geplant, durch einen einzustellenden Organisationsfachmann die Struktur der Organisation auf die zu erwartenden Veränderungen hin auszurichten.

Neben der Rationalisierung durch eine automatisierte Datenverarbeitung hofft die Unternehmung, durch eine klarere Gliederung in Bereiche und Abteilungen und eine genauere Kompetenzabgrenzung die Anpassungsfähigkeit der Organisation zu verbessern.

Im technischen Bereich geht die Unternehmung in zunehmendem Maße dazu über, gewerbliche Mitarbeiter durch Kurse der Berufsgenossenschaften und der Produzenten von Baumaschinen auf neue Aufgaben vorzubereiten. Besonders geht es der Unternehmung darum, durch diese Ausbildung geeignete Mitarbeiter für die Position der Gruppenleiter zu qualifizieren. Auf diese Weise soll es möglich werden, auch zukünftig der angespannten Situation auf dem Arbeitskräftemarkt für qualifizierte Arbeitskräfte zu begegnen und gegenüber einem weiteren Aufgabenwachstum anpassungsfähig zu sein.

Das Ziel der Unternehmung ist es ferner, unter der Berücksichtigung des Expansionsstrebens auch die erwarteten Veränderungen in der Bauweise zu berücksichtigen. Eigene Bauelemente wurden in der Unternehmung bereits entwickelt, und für die Fertigung dieser Elemente ein separater Produktionsbetrieb gegründet. Rechtlich unabhängig, wirtschaftlich aber eng mit der betrachteten Bauunternehmung verknüpft, würde es dieser Produktionsbetrieb der Bauunternehmung ermöglichen, sich der in Richtung Montagebauweise ablaufenden Entwicklung anzupassen, ohne Schrumpfungen auf Grund fehlender eigener Produktionsstätten befürchten zu müssen, die bei einem reinen Montagebetrieb im Hochbau zu erwarten wären.

Die geplante Organisationsstruktur soll neben der veränderten Unternehmungsgröße auch weitere mögliche Diversifikationen berücksichtigen, denen sich dann die Struktur ohne umfangreiche Umstellungen anpassen soll.

E. Versuch einer Bewertung

In dieser Abhandlung wurden in einer theoretischen Erörterung Anpassungsmöglichkeiten einer Organisationsstruktur dargestellt, die einer Unternehmung gegenüber Veränderungen von endogenen und exogenen Einflußfaktoren zur Verfügung stehen können. Im Verlauf der Untersuchung wurden im Wege der isolierenden und der variierenden Abstraktion Anpassungsmöglichkeiten der Stellen selbst, Anpassungsmöglichkeiten der Relationen der Stellen und schließlich Anpassungsmöglichkeiten des Gesamtsystems aufgezeigt, nachdem zunächst die Auswirkungen von Veränderungen der Einflußfaktoren auf die Teile der Organisation und das Gesamtsystem dargestellt wurden. Bei dieser Darstellung wurde von typischen Einflußfaktoren auf die Unternehmungen ausgegangen.

In der sich an die theoretischen Erörterungen anschließenden Fallstudie wurde das Anpassungsverhalten einer Bauunternehmung aufgezeigt. Bei einer Gegenüberstellung dieser beiden Ansätze muß berücksichtigt werden, daß der spezifische Charakter einzelner Einflußfaktoren besondere Anpassungsmaßnahmen bedingt. Diesen Erfordernissen konnte im theoretischen Teil nicht Rechnung getragen werden. Weitere Faktoren, die das Anpassungsverhalten einer Unternehmung beeinflussen, rühren aus dem Typ der Unternehmung und dem Zielsystem der Unternehmung her.

Es können daher bei einer Gegenüberstellung von theoretischen Anpassungsmöglichkeiten und beobachtetem Anpassungsverhalten nicht alle aufgezeigten Anpassungsmöglichkeiten dem potentiellen Handlungsspielraum der beobachteten Unternehmung zugerechnet werden. Dennoch wird bei der Gegenüberstellung ersichtlich, daß die beobachtete Unternehmung nicht alle ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten genutzt hat, um eine optimale Anpassung der Organisationsstruktur an die Entwicklung

im Zeitablauf vorzunehmen. Anpassungsmaßnahmen wurden in der Regel stets als nachfolgende Anpassung[1] vorgenommen, d.h., es wurde erst dann mit Umstrukturierungen begonnen, nachdem bereits die Veränderung der Aufgaben in Art oder Umfang eingetreten war.

Bei diesen Anpassungsmaßnahmen wurde es darüber hinaus unterlassen, einer weiteren Entwicklung - die in ihrem Verlauf zum Teil vorhersehbar war - bereits vorbeugend Rechnung zu tragen. Nach einem gewissen Zeitraum wurden daher erneut Anpassungsmaßnahmen notwendig, die ebenso wie die vorhergehenden Anpassungen nachfolgende waren. Antizipative Anpassungsmaßnahmen wurden nicht getroffen, eine Konzeption, die geplante Anpassungsmaßnahmen enthalten könnte, wurde nicht erstellt.

Aus der Gegenüberstellung der beiden Ansätze wird aber auch deutlich, daß der Führungsstil in einer Unternehmung sowie das herrschende Betriebsklima das Ausmaß von Anpassungswiderständen und damit den Erfolg von Anpassungsmaßnahmen in starkem Maße beeinflussen kann. Es traten in der betrachteten Bauunternehmung von Seiten der Mitarbeiter keine nennenswerten Anpassungswiderstände auf. Führungsstil und Betriebsklima, die sich zum Teil gegenseitig beeinflußten, schufen ebenso wie die ständige Erweiterung der Organisationsstruktur die Möglichkeit, auch ohne umfangreiche Einwirkungen auf die Mitarbeiter, relativ kurzfristig Anpassungsmaßnahmen erfolgreich durchführen zu können.

Der theoretische Ansatz, der die Anpassungsmöglichkeiten in der Organisation einer Unternehmung aufzeigte, und die Fallstudie, die das beobachtete Anpassungsverhalten einer Bauunternehmung beinhaltet, ergänzen sich. Im Rahmen der Fallstudie wurden z.B. die starken Verknüpfungen und die gegenseitigen Abhängigkeiten unter-

---

1) Siehe zum Begriff der nachfolgenden Anpassung Pankoke =Führungsorganisation= 36

schiedlicher Einflußfaktoren der Bauunternehmung deutlich, während in der theoretischen Untersuchung dagegen das isolierte Auftreten von Einflußfaktoren und die sich daran anschließenden Anpassungsmöglichkeiten untersucht wurden. So ergaben sich in der theoretischen Untersuchung, auf Grund der isolierten Betrachtung, klarere Aussagen als in der Fallstudie, die Ergebnisse einer derartigen Untersuchung müssen aber stets an der Realität überprüft werden.

Die vorliegende Abhandlung versuchte es daher, mit Hilfe der zwei getrennten Ansätze Erkenntnisse über die Anpassungsmöglichkeiten von Organisationsstrukturen zu erarbeiten, Anpassungsmöglichkeiten gegenüber solchen Einflußfaktoren, denen die Unternehmungen ständig ausgesetzt sind.

Literaturverzeichnis:

=Absatzmarkt= Stichwort Absatzmarkt, in: =Wirtschaftslexikon=, Spalte 28

Acker, Heinrich B. Organisationsstruktur, in: =Handbuch=, S. 119-148

Acker, Heinrich B. =Stelle= Stelle, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp. 1577-1582

Acker, Heinrich B. =Stellengliederung= Die organisatorische Stellengliederung im Betrieb, Wiesbaden 1956, 176 S.

Adam, Dietrich Koordinationsprobleme bei dezentralen Entscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jhg., Wiesbaden 1969, S. 615-632

Agthe, Klaus =Unternehmenswachstum= Unternehmenswachstum und Unternehmensorganisation, in: =Handbuch=, S. 463-485

Albach, Horst =Entscheidungsprozeß= Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: =Handbuch=, S. 355-402

Albach, Horst =Organisation, betriebliche= Organisation, betriebliche, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8. Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S.111-117

Albach, Horst =Theorie= Zur Theorie des wachsenden Unternehmens, in: Theorien des einzelwirtschaftlichen und des gesamtwirtschaftlichen Wachstums von Horst Albach, Martin Beckmann, Knut Borchardt und Wilhelm Krelle, Hrsg Wilhelm Krelle, Berlin 1965, S. 9-97

Arndt, Helmut =Marktgleichgewicht= Mikroökonomische Theorie, 1. Bd.: Marktgleichgewicht, Tübingen 1966, 266 S.

Arndt, Helmut =Marktprozesse= Mikroökonomische Theorie, 2. Bd.: Marktprozesse, Tübingen 1966, 271 S.

=Barometersystem= Stichwort Barometersystem, in: =Wirtschaftslexikon=, Sp.444-445, Wiesbaden 1967

Bartölke, Klaus Betriebliche Organisation als System von Beziehungen, in: Industrielle Organisation, 34. Jhg., Zürich 1965, S. 477-482

Bartram, Peter Die innerbetriebliche Kommunikation, Berlin 1969, 328 S.

Baumberger, H.M. =Entwicklung= Die Entwicklung der Organisationsstruktur in wachsenden Unternehmungen. Aus der Schriftenreihe: Führung und Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Bern/ Stuttgart 1968, 162 S.

=Bauwirtschaft= Die Bauwirtschaft und ihre betriebswirtschaftlichen Probleme. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1958, 125 S.

Beckmann, Liesel =Finanzierung= Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, 2. durchgesehene Aufl., Stuttgart 1956, 232 S.

Beckmann, Liesel Finanzierung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Band II, Stuttgart 1958, Sp. 1830-1834

Beensen, Reimar =Organisationsprinzipien= Organisationsprinzipien, Berlin 1969, 236 S.

Behrens, Karl Christian Absatzwerbung. Aus der Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. Erich Gutenberg, Wiesbaden 1963, 227 S.

Behrens, Karl Christian =Marktforschung= Demoskopische Marktforschung. In der Studienreihe: Betrieb und Markt, Bd.I, Hrsg. K.Ch.Behrens, 2., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 1966, 199 S.

Behrens, Karl Christian =Standortbestimmungslehre=
Allgemeine Standortbestimmungslehre, Köln und Opladen 1961, 159 S.

Bellinger, Bernhard =Finanzierung=
Langfristige Finanzierung. In der Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E. Gutenberg, Wiesbaden 1964, 166 S.

Berger, Karl-Heinz =Leitungsaufbau=
Unternehmensgröße und Leitungsaufbau, Berlin 1968, 188 S.

Berthel, Jürgen =Informationen=
Informationen und Vorgänge ihrer Bearbeitung, Berlin 1967, 212 S.

Bidlingmaier, Johannes =Unternehmerische Zielkonflikte=
Unternehmerische Zielkonflikte und Ansätze zu ihrer Lösung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jhg., Wiesbaden 1968, S. 149-176

Bidlingmaier, Johannes =Unternehmerziele=
Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. In der Studienreihe: Betrieb und Markt, Bd. VIII, Hrsg. K.Ch.Behrens, Wiesbaden 1964, 205 S.

Bidlingmaier, Johannes =Zielkonflikte und Zielkompromisse=
Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß. In der Studienreihe: Betrieb und Markt, Hrsg. K.Ch.Behrens, Bd. XI, Wiesbaden 1968, 206 S.

Bodlingmaier, Johannes Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19.Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1967

Bleicher, Knut =Abteilungsbildung=
Grundlagen der Abteilungsbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jhg., Wiesbaden 1959, S. 106-118

Bleicher, Knut =Control=
Span of Control, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp. 1531-1536

Bleicher, Knut =Grundsätze=
Grundsätze der Organisation, in: =Handbuch=, S. 149-164

Bleicher, Knut =Zentralisation=
Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966, 291 S.

Blohm, Hans Betriebliches Rechnungswesen und Berichtswesen - Versuch einer Abgrenzung, in: Rechnungswesen und Betriebswirtschaftspolitik, Festschrift für Gerhard Krüger, Hrsg. M. Layen und H. Strebel, Berlin 1969, S. 17-32

Blohm, Hans Die Organisationsmethode der funktionellen Gruppenarbeit, in: Wachstumsprobleme der Betriebsorganisation, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 27-38

Brockhoff, Klaus =Sortimentsänderungen=
Unternehmenswachstum und Sortimentsänderungen, Köln und Opladen 1966, 173 S.

Busse von Colbe, Walther
Die Planung der Betriebsgröße, Wiesbaden 1964, 346 S.

Busse von Colbe, Waltzer =Verwaltungskosten=
Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1964, S. 308-317

Castan, Edgar =Bauindustrie=
Bauindustrie, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Bd. I, Stuttgart 1956, Sp. 528-541

Castan, Edgar — =Typologie= Typologie der Betriebe. In der Reihe: Betriebswirtschaftliche Studienbücher. Hrsg. H.Seischab, Reihe I: Grundlagen, Stuttgart 1963, 95 S.

Dienstbach, Horst — =Anpassung= Die Anpassung der Unternehmungsorganisation. Zur betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Konzeption des "Planned organizational Change". Diss. Universität München, Staatswirtschaftliche Fakultät, München 1968, 227 S.

Dorn, Gerhard — =Organisationsgleichgewicht= Organisationsgleichgewicht, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp. 1137-1141

Fehlauer, Rudolf — =Möglichkeiten= Die Möglichkeiten einer breiteren Mitwirkung der Mitarbeiter im Unternehmen, in: Breitere Mitwirkung der Mitarbeiter im Unternehmen. Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Berlin, Neuwied 1969, S. 9-21

Feurer, Willi — Innerbetriebliche Information, in: =Innerbetriebliche=, S. 9-39

Fisch, Gerald — Gewinnbringende Organisation (Organization for Profit Management for the age of Technologie), München 1966, 493 S.

Fischer, Guido — Anpassungsfähigkeiten und Anpassungsmöglichkeiten der Mitarbeiter an wechselnde Marktaufgaben, in: Dynamische Betriebsführung, Vorträge des 12. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 131-139

Fischer, Rolf — =Mitbestimmung= Wirtschaftliche Mitbestimmung, Berlin, Neuwied 1969, 224 S.

Frese, Erich — =Einflußgrößen= Einflußgrößen organisatorischer Umstrukturierungsprozesse, in: Zeitschrift für Organisation, 38. Jhg., Wiesbaden 1969, S. 134-141

Frey, Herbert — =Unternehmungsorganisation= Die Unternehmungsorganisation in der Bauindustrie, in: Organisation in der Bauunternehmung, Hrsg. Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie e.V. Nordrehin-Westfalen, Düsseldorf 1967, S.15-54

Friedmann, Georges — Grenzen der Arbeitsteilung, Frankfurt a.M. 1959, 219 S.

Fuchs, Herbert — =Systemtheorie= Systemtheorie, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp.1680-1730

Gater, Rolf — Zentralisierung und Dezentralisierung in ihren Auswirkungen auf die Anpassungsfähigkeit der Unternehmungen, in: Dynamische Betriebsführung, Vorträge des 12. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 104-117

Grimm, Joachim — Wachstumsprozesse industrieller Unternehmungen, Berlin 1966, 120 S.

Grochla, Erwin — =Automation= Automation und Organisation. Band 1 der Schriftenreihe: Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Organisation und Automation, Wiesbaden 1966, 143 S.

Grochla, Erwin — =Einfluß= Der Einfluß der Automatisierung auf die Unternehmungsorganisation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 36. Jhg., Wiesbaden 1966, S. 271-288

Grochla, Erwin — Elastische Beschaffungsplanung im Industriebetrieb zur Anpassung an die konjunkturelle Entwicklung. Aus: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 11. Jhg., Wolfenbüttel 1959, S. 393-410

Grochla, Erwin — =Entwicklung= Technische Entwicklung und Unternehmungsorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für Erich Kosiol, Berlin 1964, S. 53-80

Grochla, Erwin — =Finanzierung= Finanzierung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 3.Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1961, S. 604-616

Grochla, Erwin — Materialwirtschaft. Aus der Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E.Gutenberg, Wiesbaden 1958, 118 S.

Grochla, Erwin — =Systemtheorie= Systemtheorie und Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40.Jhg., Wiesbaden 1970, S. 1-16

Grochla, Erwin — =Technik= Technik und Organisation, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp. 1636-1648

Gutenberg, Erich — =Absatz= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 2.Band: Der Absatz, 9. Aufl., Berlin - Heidelberg - New York 1966, 507 S.

Gutenberg, Erich — Betriebsgröße, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Bd. I, Stuttgart 1956, Sp. 800-806

Gutenberg, Erich — =Finanzierung= Finanzierung und Sanierung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Hrsg. H.Nicklisch, 2. Aufl., 1.Bd., Stuttgart 1938, Sp. 1739-1786

Gutenberg, Erich — =Frage des Wachstums= Zur Frage des Wachstums und der Entwicklung von Unternehmungen, in: Leistungswirtschaft, Festschrift für Fritz Schmidt zum 60. Geburtstag, Berlin - Wien 1942, S. 148-158

Gutenberg, Erich — =Produktion= Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 12. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1966, 505 S.

Gutenberg, Erich — Über den Einfluß der Gewinnverwendung auf das Wachstum der Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 33. Jhg., Wiesbaden 1963, S. 193-210

Gutenberg, Erich — Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung. Aus der Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften. Hrsg. E.Gutenberg, Wiesbaden 1962, 176 S.

Häusler, Joachim — =Aktivierung= Aktivierung der betrieblichen Leistungsreserven durch Motivation, Organisation und Information, in: Organisation und wachsender Wettbewerb, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967, S. 117-127

Häusler, Joachim — =Betriebsführung= Grundlagen der Betriebsführung, Wiesbaden 1966, 135 S.

Häusler, Joachim — =Forderungen= Forderungen an die Personalwirtschaft bei veränderter Sozialstruktur, in: =Sozialstruktur=, S. 60-76

Hake, Bruno — =Wachstum= Geplantes Wachstum durch Aufnahme neuer Produkte, in: Wachstumsprobleme der Betriebsorganisation, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 19-26

=Handbuch= Organisation. TFB-Handbuchreihe, Erster Band, Hrsg. E.Schnaufer und K.Agthe, Berlin-Baden-Baden 1961, 969 S.

=Handelsblatt= Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, Nr. 243 von 1970;
Nr. 3 von 1971

=Handwörterbuch Organisation=
Handwörterbuch der Organisation, Hrsg. Erwin Grochla, Stuttgart 1969, 1886 Spalten

Hasenack, Wilhelm =Kategorien=
Kategorien, betriebliche, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Band III, Stuttgart 1958, Sp. 3088-3115

Hax, Herbert =Kommunikationssysteme=
Kommunikationssysteme, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp. 845-851

Hax, Herbert Optimierung von Organisationsstrukturen, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp. 1083-1089

Hax, Karl =Entwicklung=
Industrielle Entwicklung, gesamtwirtschaftliches Wachstum und Unternehmenswachstum, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1964, S. 202-209

Hax, Karl Mitbestimmung als organisatorisches Problem in der Unternehmenswirtschaft, in: Wissenschaft und Praxis, Festschrift zum zwanzigjährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages 1967, Köln und Opladen 1967, S. 283-300

Hax, Karl Unternehmungswachstum und Unternehmungskonzentration in der Industrie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1961, S. 1-26

Hefermehl, Wolfgang =Einführung=
Einführung, in: Aktiengesetz - GmbH-Gesetz mit Einführungsgesetz. In der Reihe: Beck-Texte, Nördlingen 1965, 251 S.

Heinen, Edmund =Zielfunktion=
Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, Hrsg. Helmut Koch, Wiesbaden 1962, S. 9-71

Heinen, Edmund =Zielsystem=
Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, 279 S.

Hennig, Karl-Wilhelm Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. verbesserte Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1965, 162 S.

Henzel, Friedrich =Richtlinien=
Der Unternehmer in der Konjunktur. Richtlinien für die Praxis, Franz Nowack Verlag in Frankfurt am Main 1959, 80 S.

Hirsch, Ernst E. =Leitfaden=
Leitfaden für das Studium des Handels- und Gesellschaftsrecht, 4. neubearbeitete und erweiterte Aufl., Berlin und Frankfurt a.M. 1966, 222 S.

Hood, Robert C. Business Organization as a Cross Product of Its Purposes and of Its Environment, in: Organizational Theory in Industrial Practice, edited by Mason Haire, New York 1962, S. 68-75

Hundhausen, Carl Der Absatzbereich der Industrieunternehmung und seine Bedeutung für den Wachstumsprozeß, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1964, S. 234-251

=Innerbetriebliche= Innerbetriebliche Information als Führungsaufgabe, von: A.Ackermann, W.Feurer und H.Ulrich, Bern 1959, 96 S.

Janberg, Hans Finanzierung und Finanzpolitik, in: Finanzierungshandbuch, Hrsg. Hans Janberg, Wiesbaden 1964, S. 25-55

Jöhr, Walter Adolf =Konjunktur= Konjunktur: (I) Theorie, in: Handwörterbuch der Socialwissenschaften, 6.Bd., 5. Aufl., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1959, S. 97-113

Jurkat, Werner =Umwandlungssteuergesetz= Das neue Umwandlungssteuergesetz, in: Neue Juristische Wochenschrift, 22. Jhg., München/Berlin/Frankfurt a.M. 1969, S. 1689-1694

Kalveram, Wilhelm =Industriebetriebslehre= Industriebetriebslehre, 7.Aufl., Wiesbaden 1960, 410 S.

Klanke, Hans Rechnungswesen, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Dritte, völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart 1960, Sp. 4556-4570

Kloidt, Heinrich Betriebsgliederung, organisatorische, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band I, Stuttgart 1956, Sp. 790-800

Kloidt, Heinrich Betriebsprozeß, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Band I, Stuttgart 1956, Sp.824-828

Kloidt, Heinrich =Information= Information und Dokumentation im Betrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, dritte völlig neu bearbeitete Aufl., Band II, Stuttgart 1958, Sp. 2805-2811

Koch, Helmut =Betriebsgröße= Betriebsgröße, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 2.Bd., 5. Aufl., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1959, S. 82-92

=Konjunktur= Stichwort "Konjunktur", in: =Wirtschaftslexikon= Wiesbaden 1967, Sp. 2109-2110

von Kortzfleisch, Gert Kostenquellenrechnung in wachsenden Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16.Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1964, S. 318-328

Kosiol, Erich =Aktionszentrum= Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek 1966, 266 S.

Kosiol, Erich =Aufbauorganisation= Aufbauorganisation, in: =Handwörterbuch Organisation= Sp. 172-191

Kosiol, Erich =Aufgabensynthese= Aufgabensynthese, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp.222-232

Kosiol, Erich =Grundlagen= Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Berlin 1968, 153 S.

Kosiol, Erich =Kollegien= Kollegien, in: =Handwörterbuch Organisation=. Sp. 817-825

Kosiol, Erich =Organisation= Organisation der Unternehmung. In der Reihe: Die Wirtschaftswissenschaften, Hrsg. E.Gutenberg, Wiesbaden 1961, 248 S.

Kosiol, Erich; Szyperski, Norbert; Chmielewicz, Klaus =Systemforschung= Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 17.Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1965, S. 337-376

Kreikebaum, Hartmut	Beschäftigungsänderungen und ihre Auswirkungen auf die Betriebsorganisation, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20.Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1968, S. 600-617
Kresling, Hans	=Bauwirtschaft= Bauwirtschaft, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 1.Bd., 5. Aufl., Stuttgart/Tübingen/ Göttingen 1956, S. 687-694
Küppers, Th.	Betriebswirtschaftliche Investitionspolitik im Bauunternehmen, in: =Die Bauwirtschaft=, S. 17-28
Lecompte, Kilburn	Organizational Structures in Transition, in: Organization Theory in Industrial Practice, edited by Mason Haire, New York 1962, S. 153-170
Lindelaub, Horst	=Veränderungen= Organisations- und Führungsprobleme bei qualitativen Änderungen von Unternehmungsstrukturen, in: Zeitschrift für Organisation, 38. Jhg., Wiesbaden 1969, S. 42-46
Lindelaub, Horst	Betriebliche Strukturänderungen und Organisationselastizität, in: Stabilität durch betriebliche Elastizität, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1968, S. 111-118
Lisowsky, Arthur	Die Elastizität der Organisation, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 8. Jhg., Bern 1954, S. 65-69
Lotz, Kurt	Gedanken zur Personalwirtschaft wachsender Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1964, S. 298-307

Luhmann, Niklas — Funktionen und Folgen formaler Organisation, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Band 20, Berlin 1964, 427 S.

Mayntz, Renate — Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, 88 S.

Meffert, Heribert — Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39. Jhg., Wiesbaden 1969, S. 779-800

Mey, Jacob L. — "Management Development" unter besonderer Berücksichtigung des Wachstums der Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jhg., Wiesbaden 1964, S. 102-114

Meyer, Carl W. — =Koordination= Die Koordination von Unternehmung und Markt, Berlin 1959, 86 S.

Müller, Walter — Zur betriebswirtschaftlichen Problematik des Unternehmungswachstums, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 18. Jhg., Bern 1964, S. 185-196

Müller, Wolfgang — Die Informationsverarbeitung in der Unternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Information, Entscheidung und Kontrolle. Festschrift für Hans Münstermann, Hrsg. Walter Busse von Colbe und Günter Sieben, Wiesbaden 1969, S. 13-30

Münstermann, Hans — =Problem= Zum Problem der Planung und Kontrolle des betrieblichen Wachstums, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 38. Jhg., Wiesbaden 1968, S. 727-742

Munz, Max	=Beschaffung= Beschaffung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3., völlig neu bearbeitete Aufl., Band I, Stuttgart 1956, Sp. 671-673
Nordsieck, Fritz	Organisation, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, III.Band, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 4235-4242
Nowak, Paul	Rechnungswesen - Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, in: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I: Betriebswirtschaft, Hrsg. Karl Hax und Theodor Wessels, zweite, überarbeitete und erweiterte Aufl., Köln und Opladen 1966, S.701-726
Odiorne, George S.	=Management= Management by Objectives, München 1967, 222 S.
Oetker, Arend	Wachstumssicherung von Familienunternehmen, München 1969, 189 S.
Opitz, Herwart	Fertigungsverfahren als Elastizitätsfaktor, in: Dynamische Betriebsführung, Vorträge des 12. Deutschen Betriebswirtschafter-Tages, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1959, S. 40-56
Pankoke, Werner	=Führungsorganisation= Die Anpassung der Führungsorganisation an wachsende Betriebsaufgaben, Zürich 1964, 78 S.
Paulsen, Andreas	=Volkswirtschaftslehre= Allgemeine Volkswirtschaftslehre, IV. Gesamtbeschäftigung, Konjunkturen, Wachstum, 4. Aufl., Berlin 1966, 188 S.
Petermann, Günter	Beschaffungswerbung, in: Handbuch der Werbung, Hrsg. Karl Christian Behrens, Wiesbaden 1970, S. 963-968

Potthoff, Erich — Die funktionelle Organisation im wachsenden Industriebetrieb, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1964, S. 280-297

Radzio, Heiner — =Mitbestimmung= Information zur Mitbestimmung, in: Warum Mitbestimmung und wie? Eine Diskussion, hrsg. sowie versehen mit Vorwort und Anhang von Heiner Radzio, Düsseldorf und Wien 1970, S. 151-165

Raisch, Manfred — Einfluß von Markterweiterungen auf die Unternehmensstruktur, in: Unternehmung und Markt, Festschrift zum 50. Geburtstga von Carl W.Meyer, Berlin 1969, S. 217-225

=Rechtsgrundlagen= — Rechtsgrundlagen der wirtschaftlichen Mitbestimmung. In der Reihe: Aus Recht und Praxis der Mitbestimmung, Band 1, Hrsg. Hans-Böcklen-Gesellschaft, Köln 1963, 93 S.

Riebel, Paul — =Betriebselastizität= Die Elastizität des Betriebes, Köln und Opladen 1954, 180 S.

Riebel, Paul — Elastizität der Unternehmung, in: Betriebsanpassung und Unternehmerentlastung, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1960, S. 117-189

Riebel, Paul — =Umgestaltung= Umgestaltung des Produktionsbereiches in wachsenden Industrieunternehmungen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1964, S.210-233

Rübelmann, Manfred — Die betriebswirtschaftlichen Verhaltensweisen des Unternehmers bei Konjunkturschwankungen, Diss., Wirtschaftshochschule Mannheim, Mannheim 1958, 165 S.

Schmidt, Ralf-Bodo =Liquidationsprozeß=
Die Variation der Kapazität im Liquidationsprozeß der industriellen Unternehmung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 31. Jhg., Wiesbaden 1961, S. 689-697

Schmidt-Sudhoff, Ulrich =Unternehmerziele=
Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem. In der Schriftenreihe: Betriebswirtschaftliche Beiträge, Band 10, Hrsg. Hans Münstermann, Wiesbaden 1967, 169 S.

Schnutenhaus, Otto R. Allgemeine Organisationslehre, Berlin 1951, 242 S.

Schürmann, Walter =Möglichkeiten=
Welche Möglichkeiten bietet das Umwandlungssteuergesetz?, in: Die Aussprache, Hrsg. Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer, 19. Jhg., Bonn 1969, S. 347-356

Schwarz, Horst =Betriebsorganisation=
Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 2. unveränderte Aufl., München 1970, 333 S.

Schwarz, Horst Flexibler Aufbau der Leitungsorganisation, in: Wachstumsprobleme der Betriebsorganisation, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1964, S. 7-18

Schwarz, Horst =Instanzen=
Instanzen, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp. 750-758

Sievers, Erich Die Bedeutung der Information für die Unternehmungsführung, in: Industrielle Organisation, 28.Jhg., Zürich 1959, S. 22-25

=Sozialstruktur= Betriebsorganisation und veränderte Sozialstruktur, Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1965, 126 S.

Staerkle, Robert — Anpassung der Organisation an den Menschen, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bd.10, Bern 1960, 52 S.

Stefanic-Allmayer, Karl =Organisationslehre= — Allgemeine Organisationslehre. Ein Grundriß, Wien - Stuttgart 1950, 164 S.

Stratmann, Hans-Georg — Die Kriterien der Leistungswirksamkeit im Rahmen der Gestaltung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsorganisation, Diss. an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Universität München, München 1968, 197 S.

Swoboda, Peter — =Rechnungswesen= Die betriebliche Anpassung als Problem des betrieblichen Rechnungswesens, Wiesbaden 1964, 189 S.

Szyperski, Norbert — =Interdependenzen= Interdependenzen und Komplexität von Anpassungs- und Lernaufgaben der Unternehmung, in: Zeitschrift für Organisation, 38. Jhg., Wiesbaden 1969, S. 54-60

Theisinger, Karl — Grundsätzliche Betriebsorganisation, in: Führung des Betriebes, Festschrift zum 60. Geburtstag von Wilhelm Kalveram, Hrsg. Karl Theisinger, Berlin - Wien 1942, S. 141-151

Triebel, W. — Bauvorbereitung als wichtige Voraussetzung für die Rationalisierung, in: =Die Bauwirtschaft=, S. 41-51

Ulrich, Hans — =Organisationslehre= Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. Eine Einführung, Bern 1949, 236 S.

Ulrich, Hans — Organisatorische Aspekte der innerbetrieblichen Information, in: =Innerbetriebliche=, S. 40-55

Ulrich, Hans und Staerkle, Robert
=Verbesserung=
Verbesserung der Organisationsstruktur von Unternehmungen, in: Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaft an der Handels-Hochschule St.Gallen, 2. Aufl., Bern 1962, 55 S.

Die Unternehmensorganisation in der Bauindustrie.
Erarbeitet im Arbeitskreis für Unternehmensorganisation der Wirtschaftsvereinigung Bauindustrie e.V. Nordrhein-Westfalen, Wiesbaden, Berlin, Düsseldorf 1965, 134 S.

Vormbaum, Herbert
=Finanzierung=
Finanzierung der Betriebe, Wiesbaden 1964, 296 S.

Wardenberg, Jürgen
Probleme des Unternehmungswachstums unter organisatorischem Aspekt, Diss. an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Saarbrücken, Saarbrücken 1963, 130 S.

Wegner, Gertrud
=Systemanalyse=
Systemanalyse, in: =Handwörterbuch Organisation=, Sp.1610-1617

von Wiese, Leopold
Organisation, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8.Bd., Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1964, S. 108-111

=Wirtschaftslexikon=
Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, hrsg. von R.Sellien und H.Sellien, Erster Band, 7. Aufl., Wiesbaden 1967, 2274 Sp.

Wittmann, Waldemar
=Überlegungen=
Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 13. Jhg., Neue Folge, Köln und Opladen 1961, S. 493-519

Wöhe, Günther =Einführung=
Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. unveränderte Aufl., Berlin und Frankfurt a.M. 1964, 582 S.

Woll, Artur =Volkswirtschaftslehre=
Allgemeine Volkswirtschaftslehre, zweite, revidierte Aufl., Berlin und Frankfurt a.M. 1970, 413 S.

Zimmermann, Claus =Wachstumsstrategie=
Wachstumsstrategie und Marktprogramm, in: Unternehmung und Markt, Festschrift zum 50. Geburtstag von Carl W.Meyer, Berlin 1969, S. 227-246

Lebenslauf

Am 14.2.44	wurde ich, Wolfgang Fischer, als Sohn des Baukaufmanns Ernst Fischer in Lauenburg/Elbe geboren.
1950 - 54	Besuch der Knabenvolksschule in Lauenburg/Elbe.
1954 - 63	Besuch des Gymnasiums in Geesthacht, Abschluß mit der Reifeprüfung 1963.
1963 - 64	Kaufmännisches Praktikum bei der Firma W.Fette in Schwarzenbek bei Hamburg.
1964 - 65	Beginn des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Würzburg.
1965 - 68	Fortsetzung des Studiums an der Freien Universität Berlin, Diplom-Prüfung Dezember 1968.
1968 - 71	Aufnahme der Arbeit an einer Dissertation bei Herrn Prof. Dr. H. Kloidt und nach dessen Tod bei Herrn Prof. Dr. J. Häusler. Abschluß der Dissertation und mündliche Prüfung November 1971.
	Von 1969 bis 1971 gleichzeitige Tätigkeit als Wiss. Assistent mit Teilzeitvertrag am Institut für Volkswirtschaftslehre, Direktor Prof. Dr. H. Arndt.